#1 *NEW YORK TIMES* BESTSELERIS

LYDERYSTĖS STRATEGIJOS IR TAKTIKA

JOCKO WILLINK

LYDERYSTĖS STRATEGIJOS IR TAKTIKA

[LAUKO STATUTAS]

JOCKO WILLINK

LIŪTAI
NE AVYS

Vilnius, 2021

Jocko Willink. *Lyderystės strategijos ir taktika.*

Versta iš: Jocko Willink. *Leadership Strategy and Tactics.*

Vertė Lina Abraitienė
Redagavo Erika Merkytė-Švarcienė
Viršelį lietuviškajam leidimui adaptavo Povilas Šarmaitis
Maketavo (EPUB3) Rūta Atie

Išleido UAB „Liūtai ne avys“, Švyturio g. 10, LT-92247 Klaipėda
www.liutaineavys.lt

ISBN 978-609-8254-56-3
ISBN 978-609-8254-64-8 (EPUB)

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).
Šį kūrinį, esantį bibliotekose, mokymo ir mokslo įstaigų bibliotekose, muziejuose arba archyvuose, draudžiama mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais atgaminti, viešai skelbti ar padaryti viešai prieinamą kompiuterių tinklais tam skirtuose terminaluose tų įstaigų patalpose.
Jokia šios knygos dalis jokiu būdu negali būti panaudota ar atkurta be raštiško sutikimo, išskyrus atvejus, kai trumpos jos ištraukos pateikiamos kaip citatos svarbiuose straipsniuose ir apžvalgose.

© Jocko Willink
© UAB „Liūtai ne avys“, 2021

ŠIĄ KNYGĄ SKIRIU

TREČIOSIOS „SEAL“ KOMANDOS VYRAMS

IR „BRUISER“ TAKTINEI GRUPEI,

KURIE IŠMOKĖ MANE VADOVAUTI,

YPAČ:

MARCUI LEE, KURIS MANE IŠMOKĖ, KOKIA VERTINGA YRA GYVYBĖ.

MIKEY MONSOORUI, KURIS MANE IŠMOKĖ, KĄ REIŠKIA PASIAUKOJIMAS.

RYANUI JOBUI, KURIS MANE IŠMOKĖ TIKRO IŠTVERMINGUMO.

CHRISUI KYLE, KURIS MANE IŠMOKĖ, KAIP ATSIDUOTI PAREIGAI.

IR SETHUI STONE, BROLIUI, KURIS MANE IŠMOKĖ LOJALUMO BEI DRAUGYSTĖS IR NEBUVO MANĘS NUVYLĘS. NIEKADA.

KITOS JOCKO WILLINKO KNYGOS

„Pradėk nuo savęs. SEAL vadovavimo principai“

„Disciplina reiškia laisvę“

„Vadovavimo dichotomija“

NEMOKŠOS MARKO DIENORAŠTIS

„Marko misija“

„Jei yra valia...“

„Maikis ir drakonai“

ĮVADAS

MOKYMOSI VADOVAUTI PAGRINDAI

Kai baigęs bendrus povandeninio sprogdinimo / JAV karinio jūrų laivyno specialiosios paskirties padalinio SEAL mokymus (BUD/S) patekau į pirmąją SEAL komandą, nebuvo jokio kurso apie lyderystę. Naujiems SEAL nariams šia tema nedavė jokių knygų ar kitokios medžiagos. Iš mūsų buvo tikimasi, kad vadovauti išmoksime taip, kaip išmoko visi kiti SEAL nariai – mokydamiesi darbo vietoje.

Žinoma, mokymasis darbo vietoje turi ir privalumų. Naudinga mokytis ir gauti patarimų iš patikimo vadovo, kuris praktiškai parodo, kaip susitvarkyti su realiais darbe kylančiais iššūkiais. SEAL komandose tai reiškia, kad vadovas tiksliai nurodo, ką turi daryti įvairiose situacijose. Jei jūsų vadovas yra geras ir pasiruošęs jums padėti, o jūs susivokiate, kad reikia atidžiai jo klausytis, po kurio laiko šiek tiek išmoksite lyderystės paslapčių.

Vis dėlto toks lyderystės mokymo būdas turi ir didelių trūkumų. Pirmiausia ne visi vadovai yra geri vadovai. SEAL komandos nėra išimtis. Į SEAL komandas patekau 1991 m. Tuomet nevyko joks karas. Pirmasis Persijos įlankos karas buvo neseniai pasibaigęs, o sausumoje vykusi karo dalis baigėsi vos po septyniasdešimt dviejų valandų. SEAL vykdė tik saujelę operacijų, kurios buvo pakankamai lengvos. Dauguma prieš tai vykdytų dislokacijų jau maždaug dvidešimt metų buvo tik taikos meto dislokacijos. Pagrindinė SEAL užduotis buvo kitų šalių kariuomenių mokymas. Man ir daugumai kitų karių dalyvavimas kovoje atrodė tik kaip nepasiekiama svajonė. Pasibaigus Vietnamo karui SEAL komandos – kaip ir visa JAV kariuomenė – buvo taikos režime. Tai reiškė, kad vadovai nebuvo tinkamai išbandomi. Geras SEAL komandos vadovas gaudavo beveik tokias pat užduotis ir tobulėjo tokiu pat tempu kaip ir blogas.

Nebuvo jokios garantijos, kad SEAL naujokus turintis kuruoti būrio vadovas yra toks, į kurį verta lygiuotis. Be to, ne visi vadovai nori kuruoti savo pavaldinius, o net ir geriausieji savo laiką ir žinias gali skirti tik saujelei sau pavaldžių žmonių. Ir taikos metu reikia atlikti daug administracinių darbų, todėl tikėtina, kad mokymui vadovauti ir mentorystei dienotvarkėje laiko nebeliks.

Nors ir susidurdavo su daugybe blaškančių veiksnių, SEAL naujokai privalėjo būti itin atidūs. Kartais naujas komandos narys nesuvokdavo, kad jo kaip naujoko dienos baigsis, – vieną dieną jis taps SEAL būrio vadovu, tad, norėdamas tam pasiruošti, visko turi išmokti iš anksto.

Man pasisekė. Turėjau tikrai išmintingų vadovų, kurie man skyrė laiko. Jie man viską paaiškindavo, kruopščiai išdėstydavo strategijas ir taktikas. Kai kurie Vietname kariavę SEAL nariai pasakojo istorijas, kuriose glūdėjo svarbios taktinės lyderystės pamokos. Aš jų atidžiai klausiausi ir visas tas istorijas bei pamokas įsisavinau. Po kurio laiko šias išmoktas lyderystės teorijas galėjau išbandyti galutiniame egzamine – kovoje. Susisteminęs šias pamokas, perdaviau jas pirmuosius laipsnius gavusiems SEAL naujokams. Bandžiau juos išmokyti, kaip vadovauti.

Lyderystės tikslas atrodo gan paprastas – paskatinti žmones atlikti tokius veiksmus, kurie padėtų misijai ir komandai. Vis dėlto praktinis lyderystės pritaikymas pasižymi niuansais, kuriuos kiekvienas turi atrasti pats. Vadovai skiriasi. Sekėjai skiriasi. Kolegos skiriasi. Kiekvienas yra asmenybė, pasižymi individualiais bruožais, turi individualų požiūrį. Dažnai kartoju, kad lyderystė yra tikrai sunki veikla, nes reikia darbuotis su žmonėmis, o žmonės yra išprotėję. O labiausiai išprotėjęs žmogus, su kuriuo vadovas turi susitvarkyti, yra jis pats. Vis dėlto net ir išprotėjimas turi struktūrą. Žmonių elgesys atitinka tam tikrus struktūrizuotus modelius. Jei šiuos modelius atpažinsite, galėsite nuspėti, kaip elgsis kiti, ir paveikti jų veiksmus.

Kai kariuomenėje išėjau į atsargą, civilius vadovus ėmiau mokyti tų pačių karinio vadovavimo principų. Po kurio laiko pradėjau dirbti su savo buvusiu SEAL komandos nariu Leifu Babinu ir kartu įkūrėme lyderystės konsultacijų įmonę *Echelon Front* („Ešelono frontas“). Mūšio lauko principus buvo galima pritaikyti bet kokioje vadovavimo situacijoje. Kovose išmoktas doktrinas aprašėme dviejose knygose, kuriose pateikėme savo kaip kovos vadų patirtį ir paaiškinome, kaip karinio vadovavimo principai pritaikomi versle ir gyvenime. Šiose knygose – *Extreme Ownership* („Pradėk nuo savęs. SEAL vadovavimo principai“) ir *The Dichotomy of Leadership* („Vadovavimo dichotomija“) – principai paaiškinami suprantamai ir pavaizduojami kovų bei verslo pasaulio situacijose. Vadovai iš visų pasaulio kampelių itin teigiamai įvertino šias mūsų knygas, o jose išdėstytus principus pritaikė savo veiklose.

Vis dėlto pasitelkti šiuos principus gali būti daug sunkiau nei atrodo. Nors suprasti sąvokas gana lengva, kartais to neužtenka. Vadovas taip pat privalo išmanyti strategijas ir taktikas, kurios reikalingos norint šiuos principus išpildyti – praktiškai juos pritaikyti. Jis turi suprasti strateginius pagrindus, kuriais šie principai paremti, kaip ir principus sudarančias doktrinas. Taip pat vadovas turi išmanyti taktinius įgūdžius, strateginius manevrus ir komunikacijos metodus, naudojamus pasitelkiant lyderystės principus. Štai apie ką ši knyga.

Kaip ir kitose savo knygose, aprašau patirtį iš savo atminties, kuri nėra tobula. Citatos pateiktos ne tiksliai žodis į žodį, o tik kaip apytiksliai atpasakojimai, perteikiantys išsakytas mintis. Kai kurios dalys buvo pakeistos siekiant apsaugoti susijusių žmonių tapatybes arba konfidencialią informaciją.

Šios knygos nereikia nuo pradžios iki pabaigos skaityti iš eilės. Ji parašyta ir parengta taip, kad bet koks vadovas galėtų greitai perprasti ir pritaikyti savo situacijai tinkančias strategijas ar taktikas. „Lyderystės strategijos ir taktika“ yra tik kaip pagalbininkas, padedantis vadovams atlikti tai, ką jie privalo daryti, – vadovauti.

Kas aš toks, kad bandau vadovus išmokyti, kaip vadovauti? Kur pats to išmokau? Didžiąją dalį mano lyderystės mokymų lėmė visiška sėkmė. Sakau, kad tai buvo *sėkmė*, nes tinkamą mano požiūrį, gerus mokytojus ir reikiamas galimybes mokytis man suteikė tik keli sėkmingi atsitiktinumai.

Viena iš sėkmę lėmusių priežasčių, padėjusi man susitelkti į vadovavimą, buvo tai, kad neturėjau jokių ypatingų talentų. Vaikystėje nebuvau nei greičiausias, nei stipriausias, nei protingiausias. Man niekada nesisekė mėtyti į krepšį, spardyti futbolo kamuolio ar svaidyti beisbolo kamuoliuko. Nelaimėjau jokių varžybų, o mano kambaryje nestovėjo lentyna, nukrauta trofėjais ir prizais. Mano pažymiai irgi niekada nebuvo puikūs. Galėjau gerai pasirodyti pamokoje, kuri man buvo įdomi, bet įprastai manęs jos nedomindavo, o tai atsispindėjo ir mano pažymiuose. Visur buvau tik vidutiniokas.

Vis dėlto giliai viduje visad glūdėjo noras gerai pasirodyti. Norėjau kitiems padaryti įspūdį. Troškau palikti savo žymę, bet mano fiziniai ir protiniai gebėjimai ne visada man tai leido. Tad jau nuo mažens privalėjau suburti talentingesnius ir gabesnius asmenis, kad jie atliktų tai, ką pats norėjau įgyvendinti. Aš turėdavau jiems vadovauti.

Žinoma, tuomet nelaikiau to vadovavimu. Tiesiog maniau, kad padedu įgyvendinti tam tikrus dalykus, nes suburdavau žmones dirbti išvien, vienas kitą palaikyti ir taip siekti bendro tikslo. Kartais tas tikslas būdavo miške pasistatyti fortą arba suplanuoti kitos draugų grupės karinį šturmą su vandens šautuvais. Kad ir kokia būdavo užduotis, aš dažniausiai nurodinėdavau žmonėms, kurie už mane buvo stipresni, greitesni ar dar kitaip pajėgesni. Atrodė, kad taip galėjau labiausiai prisidėti ir kad tai buvo vienintelė sritis, kurioje buvau kompetentingesnis.

Taip pat visada buvau maištautojas. Galbūt tai buvo dar vienas būdas, kuriuo galėjau pasižymėti. Niekad nesielgiau kaip kiti vaikai. Klausiausi trankios muzikos bei sunkiojo metalo ir viską vertinau griežčiau. Dėl tokio požiūrio išsiskyriau iš minios. Nutolęs nuo „normalių“ vaikų, visiškai nuo jų atsiribojau. Todėl nenuleidau nuo jų akių. Viską matydamas iš šono, geriau perpratau stebimus žmones. Iš toli regėjau, kaip atsiskleidžia jų jausmai, veikia draugų grupelės ir rutuliojasi jų dramos. Mokiausi.

Savo maištingumo kulminaciją pasiekiau nusprendęs prisijungti prie karinių jūrų pajėgų. Mano mažame gimtajame Naujosios Anglijos miestelyje dauguma kitų vaikų rūkė žolę, gėrė ir klausėsi hipių muzikos. Baigę vidurinę, didžioji jų dalis planavo stoti į aukštąją arba profesinę mokyklą. Stoti į jūrų pajėgas tikriausiai buvo vienas radikaliausių sprendimų, kokį galėjo priimti vaikis iš mūsų miestelio. Bet man nepakako ir to: pabandžiau patekti į SEAL komandas.

9-ojo dešimtmečio pabaigoje ir 10-ojo dešimtmečio pradžioje apie SEAL komandas mažai kas ką žinojo. Mano karinių jūrų pajėgų verbuotojas turėjo tik vieną prastą SEAL atrankų vaizdo įrašo kopiją pavadinimu „Tapk ypatingas“. Palyginti su šiuolaikiniais standartais, jis net atrodytų juokingai, bet tuo metu šis vaizdo įrašas atvėrė man duris į SEAL komandų pasaulį: kulkosvaidžius, snaiperius, sprogmenis ir greitas operacijas. Tai buvo lyg išsipildžiusi svajonė. Užsirašiau į tarnybą.

Kai tėvui pasakiau, kad stosiu į karines jūrų pajėgas, jis tarė:

– Tau nepatiks.

– Kodėl? – paklausiau.

– Nes nemėgsti vadovybės ir kai tau kas nors aiškina, ką daryti.

– Bet tėti, – drąsiai atsakiau, – čia SEAL *komandos*. Tai komanda. Mes ne vykdysime įsakymus, o dirbsime išvien.

Koks aš buvau naivus. Tiksliau, absoliučiai kvailas. Maniau, kad SEAL komandos buvo tiesiog kartu dirbančių vyrų grupės, horizontalaus valdymo organizacijos, kurioms niekas nevadovavo. Toli gražu. Taip pat girdėjau, kad SEAL komandose vyravo 50 proc. aukų skaičius ir beveik niekas po dvidešimties metų tarnybos nesulaukdavo pensijos, nes dauguma SEAL narių būdavo sužeisti arba nužudyti. Turėkite omenyje, kad tai buvo 1989 m. ir, nepaisant Panamos invazijos, kur kovinės operacijos truko tik maždaug pusantro mėnesio, mes nekariavome. Kai dabar apie tai pagalvoju, turbūt šis 50 proc. aukų skaičius buvo minimas dėl SEAL komandų pirmtakų – Jūrų laivyno naikinimo karinių vienetų arba NCDU. Vykdydami išsilaipinimą Normandijoje, jie pasiekė 50 proc. aukų skaičių. Tada to nežinojau. Maniau, kad visi SEAL pasižymi 50 proc. aukų skaičiumi ir tuo tikėjau. Tai mane dar labiau skatino prisijungti prie SEAL komandų. Kaip jau sakiau, buvau kvailas. Tvirtas, bet kvailas.

Vis dėlto šis prisijungimas prie karinių jūrų pajėgų vis tiek buvo geriausias mano gyvenimo sprendimas. Jis man leido atversti naują lapą ir suteikė aiškų tikslą. Karinėse jūrų pajėgose niekam nerūpėjo, kad vidurinėje neturėjau geriausių pažymių. Buvo nesvarbu, kad nebuvau geriausias sportininkas. Niekam neknietėjo sužinoti, iš kur aš kilęs, ką dirbo mano tėvai ar dar kokios informacijos apie mane. Jie nuskuto man galvą, davė uniformą ir pasakė, ką turiu daryti, kad man sektųsi. Lovą pasiklok taip, apatinius susilankstyk taip, batus šveisk tol, kol jie ims žvilgėti kaip veidrodis. Jei laikysiesi taisyklių ir darysi tai, kas liepta, pateksi į vadovybės gretas. Aš laikiausi taisyklių, dariau tai, kas man buvo liepta, ir tai atsipirko. Treniruočių stovykloje mane paaukštino į skyriaus vadovo pareigas. Ką tai reiškė? Techniškai nelabai ką, bet man tai buvo itin reikšminga. Man sekėsi. Dar svarbiau, atradau savo namus.

BUD/S man viskas klostėsi taip pat. Vis dar nepasižymėjau jokiu ypatingu gebėjimu. Nebuvau geriausias bėgikas ar plaukikas. Man nesisekė kliūčių ruože. Nepaisant to, sugebėjau atlikti tai, ką man liepdavo. Galėjau žaisti pagal taisykles. Ir neketinau visko mesti. Sakoma, kad visi nori pasitraukti per BUD/S mokymus. Aš nenorėjau. Nė sekundei. Net nebuvau apie tai pagalvojęs. Daugiausia žmonių viską mesti paskatindavo „Pragaro savaitė“ ir penkių dienų nuolatinio fizinio pasirengimo blokas, kai beveik nėra kada miegoti, bet man tai buvo netgi ramus laikotarpis, nes nevyravo jokie laiko apribojimai. Kitų BUD/S užsiėmimų metu kursantų laikas būdavo nuolat fiksuojamas. Bėgimų, plaukimų ir kliūčių ruožų laikai buvo stebimi kiekvieną dieną. Jei nespėji ko nors atlikti laiku, patenki į „burbulą“. Jei tau vėl nepavyksta – iškrenti. Tai kėlė didžiulę įtampą. Bet „Pragaro savaitės“ metu laiko nefiksavo. Tiesiog reikėjo nepasiduoti. Turėjai visko nemesti pats. Man tai buvo lengva.

Baigęs BUD/S mokymus, užsirašiau į pirmąją SEAL komandą. Nekantravau kaip ir visi kiti, užsirašę į šią šventą karo herojų ir legendų kalvę. Didžiavomės, kad baigėme BUD/S mokymus, ir buvome pasiruošę pradėti SEAL narių gyvenimą. Tik iškilo viena problema. Mes dar nebuvome SEAL nariai. Greitai supratome, kad dar net neturėjome kuo didžiuotis.

Mus priėmė aukščiausio rango pirmosios SEAL komandos karys – vyresnysis puskarininkis. „Niekam nerūpi, kad baigėte BUD/S mokymus. Visi juos baigėme. Čia tai nieko nereiškia. Jei norite užsitarnauti trišakį, turite įrodyti savo vertę. Tad tylėkite, klausykitės, nieko neužmirškite ir nevėluokite. Turite klausimų?“ Trišakiai – tai auksiniai ant uniformų prisegami skiriamieji ženklai, žymintys, kad priklausai SEAL. Norėdami gauti savo trišakius, turėjome atlaikyti pusės metų bandomąjį laikotarpį, o tada prieš vyresniuosius komandos puskarininkius ir eilinius atlikti testą raštu ir žodžiu. Visi dėl to jaudinomės, o vyresnysis puskarininkis nė kiek mūsų nenuramino.

Nė vienas vyresniajam puskarininkiui neuždavėme jokių klausimų. Suvokėme tikrąją savo vietą. Nors ištvėrėme BUD/S mokymus ir visad girdėjome, kad jie „elitiniai“ ir „ypatingi“, greitai supratome, kad mes tokie nesame. Aš ir kiti naujokai dar turėjome daug ką įrodyti, bet kažkodėl nujaučiau, kad man tai pavyks. Tai viena pagrindinių SEAL komandos kultūros temų – niekada negali užmigti ant laurų. Visą laiką privalai tobulėti.

10-ojo dešimtmečio pradžioje, kai patekau į pirmąją SEAL komandą, mokymai vyko kitaip nei dabar. Tuomet patekęs į komandą būdavai priskiriamas į SEAL būrį. Ten ir išmokdavai, kaip būti SEAL nariu. Iki tos akimirkos nevykdavo jokie taktiniai mokymai. BUD/S mokymų metu nelabai ką sužinodavai apie tikrą SEAL narių darbą. Išmokdavai tik kaip visada jaustis sušalusiu, peršlapusiu, pavargusiu, nepatenkintu ir dėl viso to nesiskųsti. Vis dėlto neišmokdavai jokių darbinių įgūdžių, kurie padėtų tapti profesionaliu operatoriumi. Šių įgūdžių galėdavai išmokti tik įstojęs į SEAL būrį. Ten žinios plūsdavo lyg per gaisrinę žarną. Reikėjo tiek daug visko išmanyti, išsiugdyti galybę įgūdžių ir perprasti tiek taktikų, jog atrodė, kad niekada visko neišmoksi. Bet kaip ir kiti naujokai, klausiausi ir mokiausi. Kiekvieną dieną.

Savo pirmuose trijuose būriuose išmokau kelias esmines koncepcijas, kurios padėjo visos likusios karjeros metu. Jos taip pat tapo daugumos mano sukurtų principų pagrindu, kurių vėliau mokiau kitas SEAL komandas ir, galiausiai, įmones, verslus bei organizacijas visame pasaulyje. Tai tos sėkmės, kurią minėjau anksčiau, pavyzdžiai. Reikiamoje vietoje ir reikiamu laiku buvau pasiruošęs priimti visą informaciją, kurią išmokau. Man taip pat pasisekė, kad turėjau kitų patirčių, papildžiusių mano prieš tai įgytas žinias ir lėtai bei nesąmoningai padėjusių suformuluoti vadovavimo sistemą, kurią sėkmingai pritaikiau viename sunkiausių mūšio laukų visame pasaulyje – 2006 m. vasarą vykusiame mūšyje dėl Ramadžio. Grįžęs iš dislokacijos, perėmiau Vakarų pakrantės SEAL komandų mokymus, kur formalizavau, susisteminau ir surašiau tai, ką išmokau. Bet viso to, ką galiausiai užrašiau, pagrindai atsirado itin netradicinėje, bet itin veiksmingoje mokymosi aplinkoje – SEAL būryje.

I DALIS

LYDERYSTĖS STRATEGIJOS

1 SKYRIUS

PAGRINDAI

PIRMASIS BŪRYS: ATSIRIBOJIMAS

Pirmajame būryje išmokau atsiriboti nuo viso chaoso ir sąmyšio, šiek tiek nuo jų atsitraukti ir įžvelgti, kas vyksta iš tikrųjų. Man pasisekė, kad viskas taip susiklostė.

Mokėmės, kaip jūroje šturmuoti naftos platformas. Persijos įlankoje naftos platformas priešai galėjo perimti dėl įvairių priežasčių, tad mes turėjome gebėti jas susigrąžinti. 9-ajame dešimtmetyje SEAL nariai tame regione yra dalyvavę Irano kontroliuojamų naftos platformų operacijose, tad manėme, kad mums gali tekti tai pakartoti. Todėl mokėmės ir ruošėmės būtent šiai konkrečiai misijai.

Įvairiose vietovėse esančiose komercinėse naftos platformose vykdėme treniruotes ir bandomąsias operacijas. Šios treniruotės labai pravertė, nes naftos platformos yra itin sudėtingi ir pavojingi statiniai. Daug naftos platformos dalių yra labai degios ir veikiamos didžiulio slėgio, tad turėjome išmokti, kur reikėtų elgtis atsargiau, jei kada nors naftos platformoje tektų atlikti tikrą misiją. Tikros misijos metu naudotume kovinius šaudmenis, o durims atverti – sprogmenis, tad privalėjome šimtu procentų suvokti, koks gali kilti pavojus.

Būtent dėl savo struktūros sudėtingumo naftos platforma yra sunkus taikinys. Tai laiptų, koridorių, kambarių ir atvirų vietų labirintas, pripildytas įrangos. Šis labirintas, ne taip kaip kiti taikiniai, su kuriais SEAL nariai gali susidurti, išties sukelia trijų dimensijų problemą, nes dauguma aukštų pastatyti iš sunkiųjų metalų grotelių, pro kurias galima viską matyti. Tad labai sunku išlikti nepastebėtam, o priešo grėsmė itin didelė – jie jus gali išvysti iš labai toli, net ir per kelis aukštus.

Kaip naujokas stengiausi iš visų jėgų, bandžiau atitinkamu metu atlikti tinkamus veiksmus, klausiausi taktinių vadų nurodymų ir stengiausi jų laikytis. Šių mūsų priešdislokacinio pratybų ciklo metu būrys jau buvo nemažai kartu patyręs. Buvome baigę karo sausumoje mokymus, atlikę nuodugnius artimos kovos mokymus, įvykdę pratybas mieste, žvalgybinius kursus ir įvairius oro bei jūrų mokymus. Nors buvau naujokas, kaip ir dauguma kitų naujų narių, pradėjau perprasti taktikas, kurių mus mokė. Kaip visada, mano individualūs gebėjimai nebuvo ypatingi. Nebuvau geriausias šaulys, greičiausiai neužsitaisydavau ginklo ir tikrai jokių rekordų nepasiekiau nardydamas kovinio plaukimo treniruotėse. Vis dėlto visai gerai supratau rodomas taktikas, jų veikimą ir pritaikymą. Įdėmiai stebėjau savo būrio vadovus, jų priimamus taktinius sprendimus ir bandžiau perprasti, kodėl jie elgėsi būtent taip.

Bet vis tiek buvau tik naujokas. Dar tikrai neužėmiau tokios pozicijos, kad priimčiau taktinius sprendimus ar kitiems nurodinėčiau, ką daryti.

Tada, vienų pratybų naftos platformoje metu, įvyko kai kas, ko anksčiau dar nėra buvę. Judėdamas struktūroje, visas būrys perėjo į vieną platformos vietą ir sutriko priešais save kai ką išvydęs. Tai buvo didžiulė platformos zona, pilna mechaninės įrangos ir prietaisų, kurie sudarė ne vieną priešo pasislėpimo vietą ir taip sukūrė sudėtingą taktinę problemą. Visi būrio nariai stovėjo vienas šalia kito lyg senamadiška šaulių grandis ir nusitaikę ieškojo priešų.

Kaip ir kiti būrio nariai stypsojau ten ieškodamas taikinių, bandydamas atpažinti pavojingas aukšto slėgio arba degias zonas ir laukiau nurodymų dėl tolimesnių veiksmų.

Dar truputį palaukiau tyrinėdamas vietą ir pagalvojau, kad kas nors turi duoti nurodymus, ką daryti toliau.

Vis dar laukiau. Vis dar nebuvo jokio signalo. Periferiškai mačiau, kad vyrukai man iš dešinės ir kairės elgėsi lygiai taip pat: laikė kovai parengtus ginklus, ieškojo taikinių ir laukė nurodymų.

Bet nurodymų negavome. Dar šiek tiek palaukiau, kol galiausiai nebeištvėriau. Pakėliau ginklą virš galvos, t. y. į saugią poziciją link dangaus, taip nesukeldamas pavojaus kitiems. Tada žengiau atgal nuo ugnies ruožo ir pažvelgiau į abu šonus. Viskas buvo kaip ant lėkštutės: visi būrio nariai – įskaitant būrio komandorą, būrio viršininką, komandoro padėjėją ir vadovaujantįjį viršilą, – ieškodami taikinių, buvo nusitaikę į priekį. Niekas nežiūrėjo niekur kitur. Jie matė tik tai, kas yra priekyje, ką gali matyti pro savo ginklų taikiklius. Niekas neįvertino to, kas vyko aplink juos. Nors buvau dar tik naujokėlis, aiškiai mačiau visą situaciją. Žiūrėdamas pro savo ginklo taikiklį, regėjau tik tai, kas buvo mano šaudymo lauke. Žengtelėjęs atgal ir apsižvalgęs mačiau visą denį, visas kliūtis ir lengviausią būdą jas apeiti. Žengęs atgal protiškai ir fiziškai atsiribojau nuo problemos ir lengvai atradau sprendimą, lengviau nei labiausiai patyrę mūsų būrio SEAL nariai.

Įkvėpiau ir dar sekundę palaukiau, kad įsitikinčiau, jog niekas daugiau nepajudės, neapsidairys ar neduos nurodymų. Niekas net nekrustelėjo. Būrys buvo tarsi sustingęs. Turėjau ką nors daryti.

„Kairė vietoje, dešinė pirmyn!“ – sušukau kiek tik įmanoma valdingesniu balsu. Net ir duodamas nurodymus iš dalies tikėjausi, kad kas nors atsisuks, pamatys mane – įsakinėti bandantį naujoką – ir lieps užsičiaupti.

Užuot taip pasielgę, visi būrio nariai įvykdė tai, ką visada buvome mokomi daryti išgirdę žodinę komandą, – jie ją perdavė vienas kitam. „Kairė vietoje, dešinė pirmyn!“, „Kairė vietoje, dešinė pirmyn!“ – šie žodžiai perskriejo per visą grandį. Perduodant šiuos žodžius, jie pavirto veiksmais. Kairėje denio pusėje esantys kariai laikėsi savo pozicijos, toliau ieškojo taikinių ir pridengė dešinės pusės narius, kurie ėmė judėti į priekį ir tikrino dešiniojo denio saugumą. Šis taktinis nurodymas nebuvo sudėtingas. Tai tebuvo įprasta *dengti ir judėti* procedūra, kurią bandėme ir kartojome daugybę kartų. Vos tik ją išgirdę, vyrukai ėmė vykdyti.

Jiems vykdant nurodymus, supratau kai ką labai svarbaus. Suvokiau, kad iškėlęs ginklą į viršų, žengtelėjęs atgal nuo ugnies linijos ir apsižvalgęs – kad ir keliais centimetrais fiziškai atsitraukęs nuo problemos, o, dar svarbiau, nuo jos atsiribojęs protiškai – sugebėjau įžvelgti daugiau nei bet kuris kitas būrio narys. Kadangi viską mačiau, galėjau priimti gerą sprendimą, kuris tokiam naujokui ir jauniausiam būrio nariui suteikė galimybę vadovauti. Apatiniame denyje netrukus buvo užtikrintas saugumas ir mes, tikrindami likusias platformos zonas, judėjome toliau. Niekas nesiskundė ir neprieštaravo mano sprendimui, o kai baigėme pratybas, vienas vyresniųjų pasakė, kad daviau gerą nurodymą.

Mano būrio reakcija tik dar labiau patvirtino šią atsiribojimo idėją, tad pradėjau ja naudotis visais įmanomais atvejais. Nebuvo lengva. Kartais vis tiek susitelkdavau tik į tai, ką matydavau priešais. Bet bent jau tai suvokdavau. Tada sau pažadėjau, kad niekada per daug neįsitrauksiu į smulkiausius taktinius problemos aspektus. Mano tikslas buvo pasiekti aukštesnę protinę ir fizinę padėtį, iš kurios matyčiau bendresnį vaizdą. Kaip atsiribojimas padėjo naftos platformoje, taip jis suveikė ir sausumos kare, artimose kovose bei pratybose mieste. Jis padėjo visose imituojamų kovų aplinkose, su kokiomis man teko susidurti. Kuo labiau atsiribodavau, tuo lengviau įžvelgdavau ir perprasdavau taktinį paveikslą bei tobulėjau.

Kai su metais įgavau aukštesnį laipsnį ir užėmiau tikras vadovybės pozicijas, atsiribojimas tapo vienu iš mano vadovavimo stiliaus pagrindų. Bėgant laikui supratau, kad atsiribojimas padeda ne tik taktinėse situacijoje, bet ir gyvenime. Suvokiau, kad jei atsiribodavau su kuo nors kalbėdamasis, galėjau geriau perprasti to asmens jausmus ir reakcijas. Dar supratau, kad jei man pavykdavo atsiriboti, geriau įvertindavau ir suvaldydavau *savo paties* emocijas ir reakcijas. Tapęs komandoro padėjėju, būrio komandoru ir taktinės grupės vadu, išmokau atsiriboti ir nuo misijų rengimo proceso, kad negalvočiau apie smulkmenas ir galėčiau matyti bendrą vaizdą. Taip sudarydavau įspūdį, kad esu tarsi koks taktinis genijus, turintis atsakymus į visus klausimus.

Atsiribojimas yra viena galingiausių vadovo turimų priemonių. Tačiau kyla klausimas, kaip tai įgyvendinti pragmatiškai?

Pirmas žingsnis yra išlikti budriam. Stebėkite save ir savo aplinką. Stenkitės nepanirti į bet kokios situacijos smulkmenas. Neleiskite, kad taip atsitiktų. Jei išliksite budrus ir vis save patikrinsite, tikėtina, kad jūsų akiratis nesusiaurės.

Klausykitės tokių rodiklių kaip jūsų kvėpavimas ir balsas. Ar sunkiai kvėpuojate? Ar pakėlėte balsą? Stebėkite savo kūną. Ar sukandote dantis? Sugniaužėte kumščius?

Visos šios reakcijos nurodo, kad į situaciją reaguojate per daug emocionaliai. Kai taip nutinka arba kai situacija tampa chaotiška, atsitraukite. Fiziškai ženkite žingsnį atgal. Pakelkite smakrą, taip pakils ir jūsų regos diapazonas, o jūs būsite priverstas apsidairyti. Kai fiziškai atsiribosite nuo situacijos, turėsite tai padaryti ir protiškai. Giliai įkvėpkite ir iškvėpkite. Sistemingai pažiūrėkite iš kairės į dešinę ir tai pakartokite. Tai dar vienas signalas, kurį jūsų kūnas siunčia protui, kad atsipalaiduotumėte, apsižvalgytumėte, sugertumėte viską, ką matote, pamirštumėte savo jausmus ir nešališkai bei tiksliai įvertintumėte situaciją bei priimtumėte gerą sprendimą.

Kai imsite naudoti šiuos žingsnius ir atsiribosite, suprasite, kad tai viena galingiausių priemonių, kokią gali pasitelkti vadovas.

Žinoma, egzistuoja ir atsiribojimo dichotomija, tad visad reikia išlaikyti pusiausvyrą. Galite nueiti per toli. Galite taip atsiriboti, kad iš viso prarasite ryšį su tuo, kas vyksta. Tai neįprasta, bet jei vis dėlto taip nutiktų, – jei imtumėte prarasti ryšį su situacija, – nesinervinkite. Tiesiog ženkite į priekį, šiek tiek priartėkite prie problemos ir įsitraukite į procesą.

ANTRASIS BŪRYS: AROGANCIJA IR KUKLUMAS

Kai tik pasibaigs pirmoji jūsų kaip naujoko dislokacija, bus suskaičiuotos ir jūsų naujoko dienos. Vos tik jus paskirs į antrąjį būrį, iš naujoko tapsite „vienos kelionės stebuklu“. Tai reiškia, kad nors ir nebesate naujokas, vis tiek dar visko nežinote, nors jums gali pasirodyti ir kitaip.

Antrajame mano pirmosios SEAL komandos būryje buvo nemažas „vienos kelionės stebuklų“ kontingentas. Į šią komandą daugybė mūsų perėjo iš ankstesniojo mano būrio, o mūsų gretas dar papildė ir „vienos kelionės stebuklai“ iš kitų būrių. Mūsų būrio viršininkas iš tikrųjų buvo puskarininkis. Jis, kaip ir mūsų vadovaujantysis viršila (angl. LPO), buvo labai protingas ir patyręs. Taip pat turėjome labai talentingą vadovą – savo būrio komandoro padėjėją. Jis buvo amerikietiškojo futbolo komandos „Navy Midshipmen“ rekordus mušantis puolėjas Altonas Lee Grizzardas. Jis ne tik trykšte tryško natūraliais vadovo sugebėjimais, bet jau buvo dislokuotas ir dalyvavęs realiose operacijose Somalyje.

Taigi, mūsų būrio vadovybė buvo labai stipri. Tiksliau, visa vadovybė, išskyrus patį būrio komandorą. Jį iš kitų karinio jūrų laivyno pareigybių perkėlė į SEAL. Tai reiškė, kad nors jis ir buvo vyresnysis leitenantas, jo patirtis SEAL komandose buvo labai minimali. Jis dar nebuvo dalyvavęs SEAL komandos pratybose ar dislokacijoje, nepasižymėjo tokia patirtimi, kokią įprastai turi būrio komandoras. Ir vis dėlto būtent jis vadovavo būriui.

Šis niuansas neturi didelės reikšmės, nes taip jau veikia kariuomenė. Nepatyrusį karininką supa patikimi vyresnieji puskarininkiai ir eiliniai, kurie jam duoda taktinius patarimus ir rūpinasi, kad darbas vyktų sklandžiai. Bent jau taip viskas turėtų būti. Tačiau šiame būryje viskas vyko visiškai kitaip.

Šiuo konkrečiu atveju būrio komandoras nenorėjo klausytis vyresniųjų vadovų ar bet kurio iš mūsų patarimų. Nors, neskaitant naujokų, jis buvo mažiausiai patyręs būrio narys, visus sprendimus norėjo priimti pats. Visi planai buvo *jo* planai. Visi sprendimai buvo *jo* sprendimai. Jis nenorėjo nieko klausyti.

Nereikia nė sakyti, kad tai geruoju nesibaigė. Tai ne tik suerzino vyresniuosius, bet privertė jaudintis ir mus, pajėgas, kai pastebėjome, jog būrio komandoras neatsižvelgia į vyresniosios vadovybės įdėtas pastangas. Jei jis neklausė labiausiai patyrusių būrio vaikinų patarimų, mes nerimavome, kad jo planai gali būti abejotini. Ir buvome teisūs. Būrio komandoro sukurpti ir mums pavesti planai buvo negeri ir tai buvo akivaizdu. Problemų kilo ir mokomajame lauke. Savo mokymų misijų nepabaigėme tokiu lygmeniu, kokiu turėjome.

Bet nekoks mūsų pasirodymas būrio komandoro požiūrio visiškai nepakeitė. Kai mums nepasisekdavo mokomojoje misijoje, jis kaltindavo kitus. Jis niekada nepastebėdavo ir nepripažindavo, kad galbūt jo planas nebuvo pats geriausias arba kad jo mokomajame lauke priimti sprendimai buvo netinkami.

Atsigręžus atgal, akivaizdu, kad savo patirties spragas šis karininkas kompensuodavo didžiuliu savo ego. Tuo metu to iki galo nesupratau. Tada tiesiog neturėjau pakankamai patirties, kad suvokčiau, kas vyksta. Tačiau dabar man aišku, kad jis visiškai neturėjo kuklumo.

Nuopelnus turėčiau skirti savo puskarininkiui bei vadovaujančiajam viršilai. Mes, jauni kariai, stebėjome, kaip mūsų vyresnieji vadovai stengėsi jį konsultuoti, įtikinti, paveikti ir jam patarti. Jie net papildomo laiko skyrė aiškinimams, kaip viskas veikia. Šie vadovai bandė paskatinti jį sutramdyti savo ego ir kai kuriems iš jų leisti priimti tam tikrus taktinius sprendimus.

Deja, jiems nepavyko jo pakeisti. Mėnesiai bėgo, tačiau būrio komandoro elgesys nepasikeitė. Pagaliau vieną vėlyvą vakarą prieš sunkią mokomąją misiją dykumoje vadovaujantysis viršila, antras vyresnysis mūsų būrio karys, nebeapsikentė. Jis nesutiko su būrio komandoro planu ir jam tai pareiškė.

Nesutarimas peraugo į ginčą, o tada į absoliučią rėkavimų kovą, kol galiausiai būrio komandoras pratrūko ir bandė trenkti vadovaujančiajam viršilai. Mes staigiai pripuolėme ir juos išskyrėme, tačiau vaizdas buvo nekoks.

Reikėtų suprasti, kad normaliame SEAL būryje pasitaiko nemažai draugiškų peštynių. Apsižodžiavimai dažnai perauga į draugiškus apsikumščiavimus ar net nerimtas imtynes. Vis dėlto ši kova buvo kitokia. Jie nežaidė. Blogiausia, kad karininkas taikėsi smogti kariui.

Kitas kelias dienas būryje įsivyravo slogi nuotaika. Supratome, kad turime rimtą problemą. Mūsų karininkas buvo arogantiškas ir niekieno nesiklausė. Tai jau savaime buvo blogai. Bet dabar jis dar bandė trenkti ir mūsų vadovaujančiajam viršilai. Tai jau buvo nepriimtina. Su tuo taikstytis nebegalėjome. Bambėjimas dėl situacijos virto riaumojimu, o pavieniai mūsų skundai tapo vieningi. Privalėjome pasipriešinti.

Su kitais kariais už uždarų durų surengėme keletą susitikimų. Pasikonsultavome su savo vyresniuoju vadu ir vadovaujančiuoju viršila ir galiausiai nusprendėme eiti pas savo vadą ir jam pasakyti, kad daugiau nebenorime dirbti savo būrio komandorui. Norėjome, kad jį nušalintų. Tai buvo maištas.

Nenoriu, kad visa tai skambėtų dramatiškiau, nei buvo iš tiesų, bet, remiantis Bendru karinio teisingumo kodeksu, kurio privalo laikytis visi kariuomenės nariai, „asmuo, pripažintas kaltu dėl bandymo maištauti, maištavimo, maištavimo kurstymo ar nepranešimo apie maištą ar jo kurstymą, bus baudžiamas mirtimi“. O mes tai ir darėme – sukilome prieš savo vadovą. Žinoma, tai buvo taikos metas, todėl situacija nieku gyvu nebūtų peraugusi į baudžiamąjį maištą, kai turėtume stoti prieš karo teismą. Vis dėlto situacija buvo sudėtinga, nes karių pajėgos siekė savo būrio komandoro atleidimo.

Po kelių dienų į komandą sugrįžome iš treniruočių zonos dykumoje. Mūsų vyresnysis vadas pasikalbėjo su komandos vyresniuoju puskarininkiu, vyriausiuoju pirmosios SEAL komandos kareiviu, ir paaiškino esamą situaciją. Vyresnysis puskarininkis suorganizavo susitikimą su pirmosios SEAL komandos vadu.

Mūsų vadas buvo itin gerbiamas vadovas. Jis buvo žemiškas ir charizmatiškas, pasižymėjęs kaip puikus taktinis operatorius, – retas iš vyresniųjų karininkų galėjo pasigirti tokia reputacija.

Sutartu laiku mūsų būrio kariai prisistatė į vado kabinetą. Jis pasikvietė mus vidun ir kiekvieno atskirai paprašė paaiškinti situaciją. Vienas po kito nusakėme naktį matyto įvykio versijas, kai būrio komandoras bandė smogti mūsų vadovaujančiajam viršilai, ir išsamiai apibūdinome bendrą būrio atmosferą. Aš jam pasakiau: „Būrio komandoras niekieno nesiklauso. Viskas arba vyksta pagal jį, arba išvis nevyksta.“

Vadas įdėmiai klausėsi. Maniau, kad jis suprato, ką norėjome jam pasakyti, bet po paskutinio vyro pasisakymo nužvelgė mus ir tarė:

– Klausykit, vaikinai, suprantu, kad situacija gal ir nėra ideali. Panašu, kad kilo konfliktų tarp skirtingų asmenybių. Bet visa tai skamba ir kaip maištas. *O kariniame jūrų laivyne mes neleidžiame maištauti*. Tad liaukitės. Grįžkite į savo būrį. Imkitės darbo. Ir išspręskite šią situaciją. Supratote?

– Taip, pone, – visi atsakėme.

Tai buvo logiška. Mes išdėstėme savo nuomonę ir mums liepė neperžengti savo ribų. Taip ir padarėme. Kadangi labai gerbėme savo vadovaujantį karininką, net neabejojome jo įsakymu. Jis liepė mums grįžti į savo pozicijas, tad mes taip ir padarėme. Nuėjome į savo būrio zoną ir grįžome prie darbo.

Vadovaujantis karininkas sutriuškino mūsų sukilimą. Jis buvo teisus. Karinėse jūrų pajėgose draudžiama maištauti ir jis tikrai to neleis savo SEAL komandoje.

Bet pasirodo jis neketino laikyti ir blogo būrio komandoro. Per kitas kelias dienas vadovaujantysis karininkas konsultavosi su komandos vyresniuoju puskarininkiu, dar pasikalbėjo su mūsų būrio puskarininkiu, nuodugniai įvertino būrio komandoro vadovavimo trūkumus ir, remdamasis šiuo vertinimu, mūsų būrio komandorą pasikvietė į savo kabinetą ir nušalino jį nuo būrio komandoro pareigų. Tai nebuvo karių maištas. Tai buvo vadovaujančio karininko sprendimas. Būrio komandoras buvo nušalintas nuo savo pareigų ir išmestas iš pirmosios SEAL komandos.

Vien tai man, kaip jaunam SEAL nariui, galėjo būti gera vadovavimo pamoka: arogancija ir naudojimasis savo laipsniu neatneša naudos. Bet nemanau, kad būčiau supratęs tą pamoką, jei ne tai, kas nutiko vėliau.

Kai senasis būrio komandoras buvo atleistas, mums paskyrė naują komandorą, kuris buvo visiška savo pirmtako priešingybė. Visi SEAL komandų nariai jau buvo apie jį girdėję. Jis prisistatinėjo savo inicialais, bet naudojo fonetinę abėcėlę – Delta Čarlis.

Delta Čarlis turėjo neįtikėtiną karininko ir kario reputaciją. Savo karjerą jis pradėjo kaip paprastas karys ir taip per visus rangus pakilo net iki puskarininkio. Tai antrasis aukščiausias karinio jūrų laivyno kario laipsnis, einantis tiesiai po vyresniojo puskarininkio. Tada jis buvo paaukštintas ir pakeltas į karininkus. Per savo karjerą jam teko užimti visas SEAL pareigas. Iš pradžių jis priklausė senajai Povandeninio griovimo komandai, bet ji buvo panaikinta ir paversta SEAL komandomis. Jis buvo vienas pirmųjų Richardo Marcinko SEAL komandos laivo įgulos narių. Taip pat buvo dislokuotas įprastoje SEAL komandoje, specialiųjų katerių komandoje, ėjo BUD/S instruktoriaus pareigas ir net buvo SEAL tiekimo komandos, kuriai priklausė karinio jūrų laivyno specialiųjų karinių pajėgų mažieji povandeniniai laivai, narys.

Be viso to turėjo ir kovinės patirties. Dalyvavo invazijoje į Grenadą, kur priklausė grandžiai, atsakingai už pagrindinio šalies radijo bokšto užėmimą. Mažai ką žinojome apie tą operaciją, bet supratome vieną dalyką: ji buvo tikra, o nė vienas iš mūsų dar nedalyvavome jokioje tikroje operacijoje.

Kai tik išgirdau, kad Delta Čarlis perima mūsų būrio komandoro pareigas, nudžiugau, bet ir išsigandau. Kaip „vienos kelionės stebuklas“, galvojau, kad turiu tam tikrų žinių, bet nemaniau, kad šios žinios gali lygiuotis su tomis, kuriomis pasižymi toks žmogus kaip Delta Čarlis. Juk jis turėjo daug daugiau patirties nei aš ar bet koks kitas būrio narys. Taip pat įsivaizdavau, kad Delta Čarlis šiam būriui buvo paskirtas tam, kad mus pamokytų ir užtikrintų, jog ši jauna grupelė maištautojų būtų pastatyta į savo vietą. Tikėjausi, kad po maišto sulauksime griežto vadovavimo ir kontrolės. Pasiruošiau tam, kas laukia.

Tada pirmą kartą susitikau Delta Čarlį. Jis buvo visai ne toks, kokio tikėjausi. Žemesnis, nei įsivaizdavau, maždaug metro septyniasdešimties centimetrų, gana liekno sudėjimo. Turbūt svėrė apie 75 kg.

Jį gaubė ramybės aura. Atrodė labai tylus, veide dažnai buvo matyti šypsnis per pusę lūpų. Pirmą kartą kalbėdamasis su mumis, tarė: „Nekantrauju *su* jumis dirbti.“

Tai buvo pirmasis ženklas, koks vadovas bus Delta Čarlis. Jis buvo subtilus, bet aš jį pastebėjau. Jis nepasakė: „Nekantrauju, kada galėsiu jums vadovauti“ ar „Džiaugiuosi, kad perėmiau šį būrį“, ar „Būsiu griežtas vadovas“, ar netgi „Man garbė perimti jūsų komandoro pareigas“. Vietoj to pasakė nekantraujantis *su* mums dirbti – jo pavartotas *su* buvo visiška priešingybė mūsų senojo būrio komandoro žodžiams, kuriais jis savo kalbose save visada atskirdavo nuo mūsų. Bet Delta Čarlis buvo kitoks. Jis pabrėžė ne tai, kad yra aukščiau ar atsiskyręs nuo mūsų, o tai, kad yra vienas iš mūsų.

Tačiau kontrastas tarp Delta Čarlio ir jo pirmtako buvo kur kas didesnis. Šie du vyrai skyrėsi visais įmanomais būdais. Man pasisekė, nes šių dviejų vadovų kontrastas buvo toks ryškus, kad paliko man didelį įspūdį ir lėmė visą likusį gyvenimą mano kaip vadovo vykdytus veiksmus.

Vienas didžiausių skirtumų tarp Delta Čarlio ir jo pirmtako buvo toks, kad Delta Čarlis turėjo daug patirties, o buvusio būrio komandoro patirtis buvo minimali kaip ir kitų naujokų. Delta Čarlis buvo atlikęs viską, o buvęs būrio komandoras – nieko. Kadangi Delta Čarlis turėjo tiek daug patirties, tikėjausi, kad jis tiksliai pasakys, kaip viską atlikti. Juk, nepaisant jo patirties ir žinių stokos, būtent taip elgėsi senasis būrio komandoras. Buvęs būrio komandoras visada sugalvodavo savo planą, mums nurodydavo, kaip jį įvykdyti pagal jo norus, ir tikėjosi, kad viską atliksime laikydamiesi konkrečių jo įsakymų.

Taigi kaip ir kiti būrio kariai buvau šokiruotas, kad Delta Čarlis mums visiškai neįsakinėjo. Jis nerengdavo planų visoms situacijoms. Delta Čarlis mums neaiškino, kad viską turėtume atlikti pagal jį. Jis pasitelkė klasikinį decentralizuotos vadovybės principą: pasakė, ką reikia padaryti, ir liepė mums patiems išsiaiškinti, kaip tai atlikti. Ir kai sakau *mums*, kalbu ne tik apie vyresniuosius karius. Turiu omeny ir mus, jaunesniuosius karius. Man ar kitiems jaunesniesiems kariams jis sakydavo: „Sveiki, štai šio vakaro misija. Išsiaiškinkite, kaip reikėtų ją įgyvendinti, ir praneškite man.“

Mes nervinomės, bet kartu buvome ir maloniai sujaudinti. Norėjome savo darbą atlikti gerai, tad dėjome visas pastangas, norėdami sugalvoti taktiškai patikimą planą. Kai tik tokį turėdavome, pateikdavome jį Delta Čarliui. Jis plane neišvengiamai rasdavo tam tikrų klaidų, į kurias atkreipdavo mūsų dėmesį. Mane visad žavėdavo, kad mes keturias ar penkias valandas praleisdavome gilindamiesi į numatomą operaciją, spoksodami į žemėlapį bei aptardami ir ieškodami silpnųjų savo idėjų vietų, o kai savo planą pagaliau pateikdavome Delta Čarliui, jis greitai jį įvertindavo ir nurodydavo keletą problemų. Tai buvo neįtikėtina. Atrodė, kad yra taktinis genijus. Vėliau supratau, kad jis atsiribodavo nuo planavimo proceso, todėl galėjo viską apžvelgti iš aukščiau ir lengvai pastebėti trūkumus.

Delta Čarlis dirbo visiškai priešingai nei buvęs mūsų būrio komandoras, kuris pats sugalvodavo visą planą ir mums liepdavo jo laikytis. Tokiais atvejais mes įžvelgdavome jo plano trūkumus ir niekaip negalėdavome suvokti, kaip jis sukurpdavo tokius siaubingus planus.

Be viso to, kai Delta Čarlis leisdavo mums patiems sugalvoti planą, jis tapdavo mūsų atsakomybe Kaip galėjo būti kitaip? Juk tai buvo *mūsų planas*. Delta Čarliui nereikėdavo mūsų įtikinėti, kad tai yra gera idėja. Mes jau ja tikėdavome. O kai keliaudavome šio plano, kuris buvo *mūsų* planas, vykdyti į mokomąjį lauką, galėdavome padaryti viską, kad jis taptų sėkmingas. Susidūrę su kliūtimi, rasdavome kelią, kaip ją apeiti, jos išvengti ar ją sunaikinti. Niekas negalėjo mūsų sustabdyti įgyvendinant planą ir įvykdant misiją.

Toks požiūris visiškai skyrėsi nuo to, kaip jautėmės vykdydami buvusio būrio komandoro planus. Tai buvo *jo* planai, o ne mūsų, todėl už juos nesijautėme atsakingi ir jam būdavo itin sudėtinga mus įtikinti, kad tie planai geri. Juk mes esame tik žmonės, turintys savo idėjas, kurias dėl savo ego dažnai laikome geriausiomis. Kai jis mums primesdavo savo planą, iškart imdavome galvoti, kad mūsų pačių planas būtų daug geresnis. Šios mintys mūsų neapleisdavo, ypač keliaujant į mokomąjį lauką. Kai susidurdavome su kliūtimis, užuot bandę išsiaiškinti, kaip jas įveikti, paprasčiausiai galvodavome: „Būrio komandoras apie tai nepagalvojo, tiesa? Jo planas siaubingas! Mano planas būtų buvęs daug geresnis." Jei ne visi kariai tikėdavo plano sėkme, neprisiimdavo atsakomybės už jį ir nedėdavo visų įmanomų pastangų, kad jį įgyvendintų ir taip įvykdytų misiją, tikėtina, kad planas žlugdavo.

Delta Čarlis darydavo ir dar kai ką, kas man paliko didžiulį įspūdį, – jis išnešdavo šiukšles. Tai nėra labai svarbu ir greičiausiai nebūčiau to per daug sureikšminęs, jei ne faktas, kad nesu matęs taip elgiantis buvusio mūsų būrio komandoro. Matote, būrio biuras arba, kaip jį vadiname SEAL komandose, *būrio namelis* turi būti valomas kiekvieną dieną. Įprastai tai daro naujokai. Kiekvienos dienos pabaigoje jie iššluoja namelį, nuvalo dulkes ir išneša šiukšles. Valymas yra juodas darbas, tačiau tai būtina užduotis, palaikanti naujokų kuklumą. Kaip „vienos kelionės stebuklas“ maniau, kad valymas man jau buvo žeminanti veikla – nebeprivalėjau to daryti. Man atrodė, kad kuo aukštesnį laipsnį turi, tuo labiau atsitrauki nuo juodadarbiškos valymo užduoties.

Nebent tu buvai Delta Čarlis. Kiekvienos dienos pabaigoje jis išnešdavo šiukšles. Galbūt pasidarbuodavo šluota. Tai netrukdavo ilgai. Jis vos per dvi minutes viską sušluodavo, tada iš dviejų ar trijų būrio patalpose esančių šiukšliadėžių surinkdavo šiukšles, išnešdavo jas laukan ir išmesdavo į konteinerį. Tos dvi minutės įsirėžė man į atmintį. Tai buvo apčiuopiamas fizinis veiksmas, parodantis visišką kuklumą. Delta Čarlis buvo *vyresnysis* būrio narys. Jis taip pat pasižymėjo *didžiausia patirtimi*. Nepaisant to, lyg niekur nieko išnešdavo šiukšles. Bet man šis darbas buvo per daug žeminantis?

Mums užteko tai išvysti vos keletą kartų ir, siekdami užbėgti įvykiams už akių, jaunesnieji kariai, tarp jų ir aš, pradėjo išnešti šiukšles ir valyti patalpas tam, kad to netektų daryti Delta Čarliui. Mes taip elgėmės iš pagarbos, kurios Delta Čarlis ne reikalavo, bet kurią užsitarnavo.

Buvęs būrio komandoras elgėsi priešingai ir vengė bet kokio menkesnio darbo. Tai jam buvo per žema. Jis buvo visagalis būrio komandoras – vadovaujantysis karininkas. Jis niekada nebūtų *išnešęs šiukšlių*. Kadangi jis taip elgėsi, *mes taip pat neketinome išnešti jo šiukšlių*. Nė vienas iš žemesnio rango karių nedarė nieko, kad jam padėtų. Jis viską turėjo atlikti pats.

Ir nors Delta Čarlis buvo fenomenalus taktikas, nepakartojamas planų sudarytojas ir talentingas operatorius, būtent jo kuklumas labiausiai skatino būrį dėl jo stengtis. Nenorėjome jo pavesti. Jokiu būdu nenorėjome jo nuvilti. Ir tikrai nenorėjome, kad mūsų vado akyse jis atrodytų netobulas. Taigi viską atlikdavome iš visų jėgų. Viską. Šis atsidavimas akivaizdžiai atsispindėjo būrio veikloje. Tai buvo geriausias būrys, kuriam man teko priklausyti.

Šis būrys pakeitė mano gyvenimo kelią, o Delta Čarlis man padarė didžiulę įtaką. Kai esi tik jaunas SEAL būrio narys, tas SEAL būrys yra visas tavo pasaulis. Tame būryje, vadovaujant pirmajam būrio komandorui, mūsų pasaulis buvo apgailėtinas. Bet kai pasirodė Delta Čarlis ir perėmė vadovavimą, beveik akimirksniu visas mūsų pasaulis apsivertė aukštyn kojom. Tai buvo vienas geriausiai pademonstruotų lyderystės poveikių, kokį man tik teko regėti. Tuo metu galvojau, kad Delta Čarlis praskaidrino viso mūsų būrio pasaulį. Vieną dieną, jei man pavyks, ir aš bandysiu praskaidrinti šešiolikos SEAL būrio narių pasaulį. Būtent ši mintis paskatino mane pasirinkti karininko kelią.

Delta Čarlio man suteiktų pamokų esmė buvo kuklumo svarba. Jis pasižymėjo didžiule patirtimi, žiniomis, aukštu rangu ir pareigomis. Dėl to galėjo laisvai save iškelti aukščiau už mus, žvelgti į mus iš aukšto ir elgtis taip, tarsi būtų geresnis už visus kitus, bet niekada taip nesielgė. Būtent tai ir paskatino mūsų pagarbą jam ir norą, *nuoširdų norą*, sekti jo pėdomis. Vis dar stengiuosi sekti jo pavyzdžiu.

TREČIASIS BŪRYS: RIBŲ PERŽENGIMAS

Pagrindinė mūsų vaikinų grupė kartu išliko ir trečiajame būryje. Mes gerai vienas kitą pažinojome, vienas kitu pasitikėjome ir veikėme kaip glaudi komanda. Kaip tuo metu nutikdavo kiekvienam būriui, iš dislokacijos grįžę su savo būrio komandoru Delta Čarliu, gavome naują būrio komandorą. Jis buvo solidus geros reputacijos vyrukas, kuris mums labai patiko. Žinoma, jis žinojo, kad pakeičia aukšto lygio vadovą, bet tai jo netrikdė. Jis net nemėgino būti toks kaip Delta Čarlis. Vietoj to tiesiog ėjo savo keliu, pasitelkdamas stipriąsias savo puses, ir jam puikiai sekėsi. Nors jis neturėjo tokios patirties, kokia pasižymėjo Delta Čarlis, mes, žemesnio rango kariai, jau buvome tiek daug išmokę iš Delta Čarlio, kad daug ką galėjome įgyvendinti ir patys. Naujas būrio komandoras tai žinojo ir jam tai tiko.

Turėjome geras paruošiamąsias treniruotes – taip vadinome pratybų ciklą prieš dislokaciją – ir tuomet buvome dislokuoti užsienyje, JAV karinio jūrų laivyno laive. Karo nebuvo, todėl darbavomės kitose šalyse: arba mokėme priimančiosios šalies kariuomenę, arba patys susigalvodavome naujų praktinių treniruočių.

Kažkuriuo metu išsilaipinome iš laivo ir patraukėme į vienos Persijos įlankos regiono šalies dykumą, kur planavome vykdyti vienašalius mokymus. Tai reiškė, kad juose dalyvausime tik mes – nebus jokių kolegų iš užsienio ar kitų Amerikos pajėgų. Dykumos viduryje surengėme keletą sausumos karinių mokymų sesijų, nes norėjome prisiminti savo skubiųjų veiksmų rikiuotes (arba IAD), kurios parengtos karui sausumoje. IAD yra iš anksto suplanuoti judesiai, kuriuos, susidūręs su priešu, atlieka SEAL būrys. Jie yra tarsi iš anksto suplanuoti futbolo komandos deriniai. Keletas iš anksto numatytų nurodymų yra naudojami siekiant būrio nariams perduoti instrukcijas apie vykdomą manevrą: priešo puolimą į sparną, atitrūkimą nuo priešo, linijos suformavimą arbą judėjimas pirmyn, atgal, kairėn ar dešinėn. Įprastai, atsižvelgiant į priešo vietą, šiuos nurodymus duoda būrio komandoras arba vadas.

Šių konkrečių rikiuotės mokymų metu priešas mus „užpuolė“, kai mes patruliavome. Iš tikrųjų tai reiškė, kad pastebėjome keletą pastatytų žmogaus silueto formos taikinių ir pradėjome į juos šaudyti. Kadangi buvau radistas, žygiavau būrio priekyje, tiesiai už būrio komandoro, sekančio paskui pirmąjį rikiuotės karį.

Pradėjus skrieti šūviams, visi sukritome į savo šaudymo laukus, kaip jau buvome daugybę kartų darę per treniruotes. Greitai nužvelgiau savo šaudymo lauką, tuomet protiškai atsiribojau ir ėmiau dairytis aplink, norėdamas įvertinti situaciją. Mes buvome už nedidelės smėlio bermos, kuri daugeliui mūsų suteikė gerą ir patikimą priedangą. Man negrėsė pavojus, todėl, norėdamas geriau matyti, šiek tiek pakėliau galvą. Mačiau, kad berma mums suteikė neblogą pabėgimo kelią, todėl galėjome vienas po kito nuo jos atsitraukti.

Laukiau, kol būrio komandoras duos nurodymus, bet jis to nedarė. Dar šiek tiek palaukiau. Vis tiek jokių nurodymų. Kadangi buvau atsiribojęs, o už bermos man negrėsė pavojus, tiksliai žinojau, ką reikia daryti. Mums reikėjo tik nurodymų, bet jų negavome.

Praėjo dar sekundė ar dvi ir aš galiausiai sušukau: „Atsitraukite į dešinę!“ Kaip ir buvome išmokyti, visi vienas kitam perdavė mano nurodymus, ir mes ėmėme vykdyti atsitraukimo manevrą į dešinę.

Viskas vyko sklandžiai. Tai buvo vienas iš elementariausių nurodymų ir paprasčiausių manevrų, kuriuos buvome išmokę atlikti. Po kelių minučių, kai nuo „priešo kontakto“ atsitraukėme kelis šimtus metrų, staigiai suformavome perimetrą, užtikrinome 360° saugumą, perskirstėme amuniciją, patvirtinome savo narių skaičių ir paskelbėme ugnies nutraukimą bei ENDEX – tai reiškė *pratybų pabaigą*.

Vėliau viską trumpai aptarėme. Būrio komandoras atrodė susierzinęs.

– Ką sau galvojai duodamas tokį nurodymą? – paklausė jis.

– Nebuvo jokių nurodymų, todėl daviau juos pats. Jei nėra įsakymų, vadovauk pats! – tariau cituodamas seną karinio vadovavimo maksimą.

– Dar būtumėt sulaukę įsakymų. Aš vertinau padėtį. Norėjau užpulti priešą. Per greitai sureagavai, – pasakė jis. Nors jis to nesureikšmino, bet jaučiau, kad nebuvo patenkintas mano veiksmais.

Galėjau lengvai užimti gynybinę padėtį ir užsipulti mūsų būrio komandorą. „Jūs nedavėte jokių nurodymų, tad kas nors turėjo tai padaryti!“ – galėjau jam pasakyti. Bet tai būtų buvę neteisinga. Supratau, kad suklydau. Tai nebuvo didžiulė klaida, tačiau peržengiau ribas ir taip neigiamai paveikiau situaciją, nes neįvykdėme būrio komandoro numatyto plano. Bet man tai buvo naudinga, nes gavau gerą pamoką. Nuo tada supratau, kad ne visada turiu vadovauti. Neprivalėjau visuomet būti sprendimų priėmimo centre. Supratau, kad mano darbas – paremti komandą ir misiją, o tai reiškė, kad turėjau palaikyti mūsų viršininką.

Šią pamoką išmokau gana neskausmingai, tačiau ir toliau priklausydamas SEAL komandoms mačiau, kaip tokia klaida perauga į siaubingus padarinius, nes skirtingi ego susiremdavo dėl to, kas yra atsakingas, kas duoda nurodymus, kas vadovauja ir kas seka. Visos savo karjeros metu mačiau žmones, kurie dėl pozicijos bando pergudrauti kitus arba veikia vienas prieš kitą, o ne kartu bando įveikti priešą – dabar tai vis dar stebiu ir verslo pasaulyje.

Tą dieną sužinojau, kad nors ir turėjau būti pasirengęs vadovauti, taip pat turėjau suvokti, kada privalau sekti kitų nurodymus – norėdamas tapti išmintingu vadovu, pirmiausia turėjau tapti išmintingu sekėju. Savo ego išmokiau paklusti misijai ir savo viršininkui. Ar tai reiškia, kad esu silpnas? Ne, tai reiškia, kad mums siekiant pergalės komandą ir misiją iškeliu aukščiau savęs. Visos mano karjeros metu ši paprasta pamoka pasikartojo tūkstančius kartų.

KOVOS TAISYKLĖS IR LYDERYSTĖS PRINCIPAI

Per pastaruosius metus ir jais vykusias dislokacijas išmokau ir daugybę kitų pamokų. Sukauptas žinias teko išbandyti paskutinėje savo dislokacijoje, kur mūšyje dėl Ramadžio vadovavau trečiosios SEAL komandos taktinei grupei „Bruiser". Tos dislokacijos metu ir atsirado didžioji dalis kovos pavyzdžių, kuriuos su Leifu Babinu aprašėme knygose „Pradėk nuo savęs. SEAL vadovavimo principai" ir *The Dichotomy of Leadership*. Tačiau principai neįgavo savo galutinės formos, kol neperėmiau Vakarų pakrantės SEAL komandų *taktinių mokymų*. Tai nėra individualūs mokymai, kurių metu pavieniai SEAL atstovai mokosi individualių įgūdžių, pavyzdžiui, snaiperinio šaudymo ar kovos traumų priežiūros. Tai kolektyviniai mokymai, kai SEAL nariai išvien dirba būriuose ir taktinėse grupėse tam, kad išsiaiškintų standartines veikimo procedūras ir gebėtų kartu įgyvendinti misijas. Būtent šių mokymų metu SEAL nariai mokosi šaudyti, judėti ir bendrauti. Čia jie išmoksta prisiartinti prie priešo ir jį sunaikinti. Taip pat čia jie mokosi ir vadovauti kovai.

Mano vesti mokymai apima visas taktines situacijas. Tenka darbuotis nuošaliose teritorijose, pavyzdžiui, dykumose, miškuose ar kalnuose. Taip pat yra užduočių ir gyvenvietėse, pavyzdžiui, miestuose ir kaimuose, kaip ir artimoje aplinkoje – visų formų ir dydžių pastatuose. Šių mokymų metu SEAL nariai mokosi mažomis valtimis vandenyne įveikti didelius atstumus arba, naudodami nardymo įrangą su akvalangais, tai atlikti po vandeniu. Jie šokinėja iš lėktuvų, virvėmis leidžiasi iš sraigtasparnių bei mokosi kovinių taktikų, kurias atlieka transporto rikiuotėse. Visa tai jie įvykdo kaip komanda.

Kiekvienų mokymų bloko pabaigą sudaro vadinamoji FTX fazė. FTX reiškia mokomojo lauko pratybas, kurios susideda iš išsamių misijos profilių, kai SEAL taktinės grupės atlieka visą bandomųjų operacijų seką – nuo planavimo iki pasirengimo, patekimo, infiltracijos ir veiksmų, susijusių su pačiu tikslu, po kurių atliekama eksfiltracija ir persikėlimas į bazę. Vos tik grįžę į bazę, SEAL nariai aptaria treniruotes ir išanalizuoja surinktą žvalgybinę informaciją, kurią panaudos planuodami ir ruošdamiesi kitoms mokomosioms operacijoms.

FTX fazę dažniausiai sudaro 5–7 nenutrūkstamų operacijų dienos. Miego laikas būna ribotas, o streso lygis aukštas. Planavimo ciklas trunka trumpai, tad reikalauja didžiulio įžvalgumo ir organizuotumo. Vos tik būriai pasiekia mokymų lauką, jų streso lygis pasiekia aukštumas.

Pagrindinis mokymų personalas daro viską, ką gali, kad imituotų tikrą kovą. Būriai naudoja imitacines dažų kulkas arba milijonus kainuojančią lazerių sistemą, kuri tvirtinama ant tikrų SEAL narių ginklų. Norėdami naudoti lazerių sistemą, SEAL nariai taip pat turi dėvėti jutiklius, kurie užfiksuoja nušovimą. Kai karys yra „pašaunamas“, maži garsiakalbiai, esantys liemenėje su jutikliais, praneša būtent kaip SEAL narys buvo sužeistas ir ar jis buvo nužudytas. Garsiakalbiai taip pat skleidžia garso efektus, pavyzdžiui, imituoja virš galvos ar šalia prašvilpiančias kulkas arba toje zonoje sprogstančias bombas.

Dažasvydžio ir lazerių sistemos leidžia SEAL kariams aktyviai kovoti su kitais SEAL nariais, kurie apsimeta blogiukais. Mes juos vadiname OPFOR – *priešiškosiomis pajėgomis.* OPFOR yra patyręs pagrindinis SEAL mokymų personalas, išmanantis SEAL taktikas. Net nekyla klausimų, kad jie yra nuožmiausi priešai, su kuriais tenka susidurti SEAL būriams ir taktinėms grupėms.

Be to, kad OPFOR persirengia priešo apdarais, pagrindinis mokymų personalas taip pat atlieka ir kitus veiksmus, kurie mokymams suteikia tikroviškumo. Jie samdo profesionalius filmavimo aikštelių dailininkus, kad mokymų vietovės primintų Iraką, Afganistaną ar bet kokią kitą vietą, kur SEAL nariams gali tekti kautis. Pastatams suteikiami atitinkami fasadai ir jie taip pakeičiami, kad atitiktų užsienio architektūrą ir statybines medžiagas. Būna įrengiami atitinkami gat-vių ženklai, o namų sienos išpaišomos kitų kalbų grafičiais. Pastatomi net ir turgūs, kuriuose vyrauja vietinei prekybai ar mainams būdingos prekės.

Taip pat be OPFOR šiose scenose dalyvauja ir kiti veikėjai, kurie atlieka ne priešiškų sukilėlių ar teroristų, bet nekaltų civilių vaidmenis. Pagrindinis mokymų personalas šiems vaidmenims atlikti samdo etninių grupių aktorius ir aktores, kurie ne tik atrodo ir rengiasi kaip to regiono gyventojai, bet ir kalba jų kalba. Taip mokymuose dalyvaujantiems SEAL nariams sukuriama dar viena kliūtis.

Galutinis stresą padedantis sukurti komponentas – pasitelkiami specialieji efektai ir pirotechnika. Sprogimai, dūmai, ugnis, raketos, granatos ir imituoti savadarbiai sprogstamieji įtaisai naudojami siekiant sukelti stresą ir užtikrinti scenarijaus realistiškumą.

Sujungus visus šiuos elementus mokymai tampa labai tikroviški. Žvelgiant per naktinio matymo žiūronus ir matant pastatų detales, aplink judančius žmones bei vykstančius sprogimus, nėra sudėtinga pasijusti, kad esi ne mokymuose, o tikrame kare.

Šiems mokymams ėmiau vadovauti grįžęs iš mūšio dėl Ramadžio. Keletą dienų po mokymų perėmimo, kai pats buvau vos tik sugrįžęs iš mūšio lauko, nuvykau į dykumą, norėdamas išvysti, kaip SEAL taktinei grupei sekasi sausumos karo FTX fazėje.

Tai buvo absoliuti katastrofa. Visiška ir nepataisoma nesėkmė.

Susirūpinęs stebėjau, kaip nariai planuoja misiją. Situacija buvo išties sudėtinga. Jiems liepta pasiekti dykumoje esantį taikinį, kurį sudarė mažame slėnyje esantis didelis pastatas, apsuptas šešių mažesnių namų. Savo pajėgas jie suskirstė į šešis atskirtus elementus, kurie prie taikinio artinosi iš skirtingų pusių. Nors tai atrodė geriausias būdas taikinį izoliuoti ir sumažinti pasprukimo iš jo galimybes, bet kartu buvo ir labai sudėtinga. Toks puolimas sumažino komandų galimybes padėti viena kitai ar net komunikuoti tarpusavyje. Kai komandos skyla pusiau, lengvai gali kilti sumaištis. Tačiau kai komanda pasidalina į šešias skirtingas grupes, sumaištis padidėja. Senovinė karinė maksima – *viskas turi būti kuo paprasčiau* – gali būti pritaikyta bet kokiam planavimo tipui. Šiai taktinei grupei nepavyko išlaikyti paprasto plano.

Vos tik jie prisiartino prie taikinio, situacija iškart pablogėjo. Ataka prasidėjo ir beveik iš karto dalį karių sustabdė priešo ugnis. Kadangi visi SEAL kariai buvo vienas nuo kito nutolę, nesulaukė pagalbos. Nė vienas iš kitų karių negalėjo jų pridengti, o tai reiškė, kad prispausti kariai buvo užblokuoti. Kai jie bent bandė pajudėti be priedangos, nemažai jų žuvo. Tai buvo pamoka, kurią išmokau per Vietnamo SEAL narių mokymus. Ši pamoka atsispindėjo visose mūsų SEAL komandų veiklose: *dengti ir judėti*. Jei ketinate judėti, kas nors turi jus dengti ir apsaugoti. Tai gali būti aktyviai šaudantis ir taip priešui išlįsti neleidžiantis padalinys arba gerą padėtį užėmęs padalinys, aktyviai ieškantis priešo personalo, kuris jums judant gali pasirodyti. Tai yra esminė SEAL taktika.

Jeigu mes esame šaulių pora – tik du vyrai – ir privalome pasiekti belaisvį, vienas SEAL narys nukreipia savo ginklą į priešą, o kitas atlieka manevrus, reikalingus norint fiziškai perimti belaisvį. Jeigu belaisvis imasi veiksmų, nusitaikęs SEAL narys gali grėsmę pašalinti.

Jeigu būrys atlieka „pavojingą perėjimą“, t. y. kerta kelią ar upę, visada pasirūpiname papildoma apsauga, kuri užima poziciją palei kelią ir užtikrina, kad priešas nesiartina. Jeigu priešas artėja, papildoma apsauga yra pasiruošusi susiremti su priešu ir apsaugoti per atvirą vietovę judantį būrį.

Kai einame koridoriumi, vienas arba du SEAL kariai visuomet yra nusitaikę per visą koridoriaus ilgį, taip pridengdami likusį būrį.

Jeigu nuošaliose vietovėse veikiame kaip ugnies komandos, vienai komandai judant, kita paleidžia slopinamąją ugnį arba bent ieškodama priešo atidžiai stebi teritoriją. Viskas taip pat vyksta ir per tikslinį užpuolimą. Viena komanda užima bazinę poziciją ir paleidžia nuožmią slopinamąją ugnį, o kita prasiveržia link tikslo. Jai prasiveržus, bazinė grupė pakeičia ugnies kryptį, išlaikydama ją priešais manevruojantį būrio elementą.

Dengimo ir judėjimo taktika pasitelkiama net ir didesniu mastu. Kai būrys arba taktinė grupė juda į taikinio plotą, dažniausiai virš jų galvų skrenda oro pajėgos, kurios su galingais optiniais davikliais atidžiai stebėdamos vietovę ir, esant poreikiui, pasirengusios teikti paramą ugnimi juos pridengia.

Tačiau šioje konkrečioje FTX fazėje atskiri grupės elementai negalėjo vienas kito uždengti.

Be to, pagrindiniame taikinio pastate vienas iš didesnių elementų susidūrė ne su viena problema. Imitacinės kulkos į juos skriejo iš kelių krypčių, o dalis vyrų jau buvo sužeisti. Daugybė nekaltų civilių buvo persigandę ir šaukėsi pagalbos, o vadovas nežinojo, kur yra visi jo vyrai, tad nenorėjo išeiti iš pastato ir kurį nors iš jų ten palikti.

Aš stovėjau ir stebėjau vadovą. Jis stengėsi, kad sužeistais vyrais būtų pasirūpinta. Jis stengėsi tiksliai suskaičiuoti karius. Jis stengėsi sukontroliuoti civilius. Jis taip pat stengėsi perprasti, iš kur buvo apšaudomi jo kariai. Bet jis nesuvokė, kad jeigu nesustabdys priešo puolimo – nelaimės ugnies mūšio ar bent neprislopins priešo ugnies, – nė viena iš kitų problemų jau nebebus aktuali, nes visi jie neišgyvens. Jis vienu metu stengėsi atlikti daug darbų, tačiau bandydamas daryti viską neįvykdė nieko. Jam reikėjo nustatyti svarbiausią problemą, vykdant planą ją išspręsti ir tik tada pereiti prie kitos. Jam reikėjo nusistatyti prioritetą ir jį vykdyti.

Bandydamas savo pajėgoms nurodyti, ko jis iš jų reikalauja kaip vadovas, pateikė ilgas, painias ir sudėtingas instrukcijas. Šiems painiems nurodymams papildžius jau esamą chaosą ir painiavą, niekas iki galo nesuprato, ko iš jų reikalavo jų vadas. Jo kalba buvo pernelyg įmantri. Nesuprasdami, ko vadas reikalauja, kariai niekaip negalėjo įvykdyti jo nurodymų. Vėlgi, jam reikėjo užtikrinti, kad *viskas būtų kuo papras*čiau. Šiuo atveju paprastesnė turėjo būti jo kalba.

Šie sudėtingi įsakymai taip pat atskleidė galutinę mano pastebėtą problemą – visi komandos nariai laukė nurodymų. Būrio komandorai laukė taktinės grupės komandoro įsakymų. Skyriaus vadovai laukė būrio komandorų nurodymų, ugnies komandos vadovai laukė skyriaus vadovų nurodymų, o pavieniai SEAL nariai – kulkosvaidininkai ir puolantieji, sanitarai ir radistai, visi nariai – laukė, kol jiems kas nors pasakys, ką daryti. Visi nurodymai buvo gaunami tik iš vyriausiojo vadovo. Visa vadovybė buvo centralizuota. Laukdami nurodymų, jie tarsi sustingo ir nieko nedarė.

Tačiau komandos nariams tereikėjo imtis iniciatyvos. Jiems reikėjo imtis veiksmų. Jie privalėjo savo viršininką suprasti plačiąja prasme ir veikti. Jiems reikėjo decentralizuotos vadovybės.

Netrukus išaiškėjo, kad kovoje taktinė grupė buvo visiškai neveiksminga, todėl įsakiau OPFOR atsitraukti ir nepradėti tolimesnių atakų. Ši taktinė grupė buvo palūžusi, o besikankinantys jos nariai šiaip ne taip surezgė planą, kaip žuvusius ir sužeistus karius iš mūšio lauko išgabenti į išmetimo zoną. Tai įgyvendinti buvo žvėriškai sunku, nes daugiau nei pusė taktinės grupės narių buvo „žuvę". Keturias ar penkias valandas žygiuodami stačiu ir grubiu reljefu ir nešdami 90–140 kg sveriančius kūnus, nariai turėjo pakankamai laiko apgalvoti, ką jie padarė ne taip.

Aš taip pat turėjau pakankamai laiko apie tai pagalvoti.

Mane labiausiai nustebino tai, kad šiai taktinei grupei taip siaubingai nepasisekė tik dėl vieno vienintelio dalyko – vadovavimo.

Tuomet supratau, kad iš visų pamokų, kurių turėjau išmokyti šiuos SEAL narius, svarbiausia buvo perteikti, kaip vadovauti. Reikėjo pritaikyti savo karjeroje įgytas žinias ir pamokas, kurių mus išmokė Vietname tarnavę ir kovoję SEAL protėviai. Taip pat pamokas, su kuriomis buvau dislokuotas į Iraką ir kurias išgrynino sunkūs ilgalaikių kovų išbandymai. Privalėjau visas tas pamokas taip susisteminti ir supaprastinti, kad šie jaunieji SEAL vadovai galėtų lengvai jas perprasti ir pritaikyti vadovaudami savo būriams bei taktinėms grupėms.

Kai tą naktį grįžau į kareivines, atsisėdau prie valgyklos stalo ir užrašiau principus, kurie, mano manymu, yra svarbiausi vadovaujant kovai. Vėliau juos pavadinau kovos taisyklėmis:

- *dengti ir judėti;*
- *paprastumas;*
- *prioretizuoti ir vykdyti;*
- *decentralizuota vadovybė.*

Dengti ir judėti principą sugalvojau pirmiausia, nes tai yra visų kitų taktikų pagrindas ir komandinis darbas. Mūšio lauke esantis vienas karinis dalinys toli gražu neprilygsta daliniui, kurio užnugarį dengia kitas dalinys. Dvi išvien dirbančios komandos, judančios ir dengiančios viena kitą, ne tik padvigubina savo efektyvumą, bet ir proporcingai padidina savo poveikį bei pajėgumus. Jei pavieniai nariai, komandos elementai ir atskiros komandos nesiderins vieni prie kitų ir nebendradarbiaus, viskas prarasta.

Vienas iš griežčiausių įspėjimų, kurį duodavau SEAL ugnies komandoms, skyriams, būriams ir taktinėms grupėms, būdavo tarp elementų išlaikyti *paramos atstumą* – tai doktriniškas terminas, kuris mažiems vienetams reiškia tarp dviejų vienetų palaikyti tokį atstumą, kad jie vienas kitą galėtų pridengti. Norėčiau pridurti, kad atstumas turi būti padengiamas pirminiais arba bent antriniais ryšiais. Tik taip kiekvienas elementas sulauks reikiamos pagalbos. Kai tik elementas atsiduria už paramos atstumo ribos, jis yra pasmerktas. Taigi *dengti ir judėti* principas – komandinis darbas – laikomas didžiausiu kovos taisyklių prioritetu.

Toliau seka *paprastumas*. Kai išmokstame taikyti *dengti ir judėti* principą – turime išvien dirbančią komandą, – reikia paprasto ir aiškaus tikslo. Visi komandos nariai turi jį suprasti. Jis turi būti visiškai aiškus. Tačiau ne tik tikslas turi būti paprastas ir aiškus. Vadovavimo grandyje planai ir direktyvos turi būti perduodami paprastai, aiškiai ir glaustai, kad visi galėtų juos suprasti. Paprastumas yra itin reikšmingas: jeigu komandos nariai nesugebės suvokti tikslo ar tikslo įgyvendinimo plano, tikrai jo neįvykdys. Taigi, laikykitės paprastumo principo.

Dar viena kovos taisyklė – *prioretizuoti ir vykdyti*. Reikės atlikti daugybę užduočių ar išspręsti galybę problemų. Jeigu komandos vadovas ar nariai vienu metu bando įvykdyti per daug užduočių, tikėtina, kad jie nieko nepeš. Pirmiausia reikia imtis didžiausią įtaką turinčios užduoties arba svarbiausios problemos, tuomet kitos, dar kitos ir taip tol, kol viskuo bus pasirūpinta.

Paskutinė taisyklė – *decentralizuota vadovybė*. Jei komanda nori pasitelkti decentralizuotą vadovybę, pirmiau ji privalo įgyvendinti kitas taisykles. Tik tuomet gali atsirasti decentralizuota vadovybė. Kiekvienas komandos narys turi imtis iniciatyvos ir vadovauti.

Taktinę grupę sudaro aštuonios ugnies komandos, kuriose yra po 4–5 vyrus. Kiekviena iš šių ugnies komandų turi vadovą. Seniau taktinių grupių komandorų klausdavau: „O jei visi tų ugnies komandų vadovai aiškiai žinotų jūsų ketinimus, ko reikalausite iš taktinių grupių, ir tuomet jie imtųsi iniciatyvos, kad šis ketinimas būtų įgyvendintas?“ Tai buvo tik retorinis klausimas, nes jie žinojo atsakymą. Jeigu ugnies komandų vadovai savo iniciatyva komandas nukreiptų link bendro, komandoro iškelto, tikslo, taktinės grupės komandorui viskas labai supaprastėtų.

Tačiau visa tai priklauso nuo taktinės grupės komandoro paprastai ir aiškiai perteiktų ketinimų. Tik tada, jei ugnies komandų vadovai supras šiuos ketinimus, jie sugebės ką nors įvykdyti. Jų veiksmai taip pat priklausys nuo jų pasitikėjimo savimi priimant sprendimus ir jaučiamo įgaliojimų lygio. Ugnies komandų vadovai imsis iniciatyvos ir pradės vadovauti tik tada, jei jausis tam įgalioti. Šis įgaliojimo jausmas turi būti įsišaknijęs pavaldžiųjų vadovų mintyse. Jis turi būti įtvirtintas komandos kultūroje.

Šios keturios koncepcijos – dengti ir judėti, paprastumas, prioretizuoti ir vykdyti bei decentralizuota vadovybė – yra keturios veiksmingos kovos taisyklės. Ne kartą teko išvysti jų veiksmingumą. Tie SEAL būriai ir taktinės grupės, įvairiausių mokymų metu patobulinę savo sugebėjimus įgyvendinti šias keturias taisykles, pagerino ir savo gebėjimus atlikti užduotis bei išspręsti problemas. Galiausiai daliniai taip ištobulėjo, kad visada sugebėdavo nugalėti OPFOR, neatsižvelgiant į tai, ko pastarieji imdavosi.

Jei taktinės grupės nesugebėdavo išmokti ir panaudoti šių taisyklių, joms nepavykdavo įgyvendinti ir savo misijų. Šios nesėkmės visuomet buvo susijusios su dalinio nesugebėjimu laikytis ar efektyviai pritaikyti vienos ar daugiau taisyklių. Taisyklės atrodė solidžios, tačiau jas įvaldyti buvo nelengva. Meistriškumui įgyti reikėjo daug mokytis ir patirti ne vieną nesėkmę, tačiau vos tik šios taisyklės įsišaknijo daliniuose, jos puikiai veikė.

Buvo dar du vadovavimo komponentai, kuriuos įtvirtinau užimdamas mokymų padalinio komandoro pareigas: ekstremali atsakomybė ir vadovavimo dichotomija.

Ekstremali atsakomybė yra toks požiūris, kai, atsiradus problemų, neieškoma pasiteisinimų ir nekaltinami kiti asmenys ar dalykai. Užuot nusimetę kaltę ar teisindamiesi, geri vadovai ir geros komandos prisiima ekstremalią atsakomybę už problemas, atranda sprendimus ir juos įgyvendina. Jei atsakomybė neprisiimama, problemos niekada nebūna išsprendžiamos, o komandos taip ir netobulėja.

Vadovavimo dichotomija apibūdina priešiškas jėgas, kurios tuo pačiu metu vadovus traukia priešingomis kryptimis. Bet koks bruožas, metodas ar požiūris gali lengvai per daug pasvirti į vieną ar kitą pusę. Jeigu vadovas nori tinkamai vadovauti, jis turi išlaikyti pusiausvyrą. Pavyzdžiui, vadovai privalo kalbėti, tačiau jeigu jie kalba per daug, savo pavaldinius užlieja informacija. Kita vertus, jeigu kalba per mažai, pajėgos nėra tinkamai informuotos. Taigi, vadovas turi išlaikyti pusiausvyrą ir kalbėti nei per daug, nei per mažai. Vadovai taip pat turi būti agresyvūs, bet jeigu yra pernelyg agresyvūs, tai gali sukelti nereikalingą riziką. Vis dėlto, jei vadovams trūksta agresyvumo, jie niekada nepadarys pažangos. Taigi dar kartą svarbu paminėti, kad vadovas turi išlaikyti pusiausvyrą. Šis dichotomijų sąrašas yra nesibaigiantis, o atsakymas visada toks pats – vadovas turi išlaikyti pusiausvyrą.

Stebėdamas būrių treniruotes, vis išvysdavau tiek ekstremalios atsakomybės, tiek dichotomijos ir vadovavimo principų svarbą. Šie principai yra tarsi pamatai, sutvirtinantys kovos taisykles, būriams susidūrus su daug pastangų reikalaujančiais mokymais ir kovų scenarijais.

Tačiau taisyklės ir principai pritaikomi ne tik taktiniam vadovavimui mūšio lauke. Kuo labiau gilinausi į kovos taisykles, tuo labiau jas įžvelgiau visuose savo veiksmuose. Mačiau jas ant džiudžitsu kilimėlių. Jos atsispindėjo mano šeimos gyvenime. Taip pat mačiau, kad kovos taisyklės puikiai tinka ir lyderiaujant: manevruojant painiuose santykiuose, kuriant koalicijas ir įtikinant žmones pritarti planams bei idėjoms. Randant kalbą su ego ir asmenybėmis. Suprantant ir darant įtaką žmonėms ir komandoms. Visur buvo taikomos tos pačios taisyklės.

Kaip šias taisykles sunku taktiškai įvaldyti mūšio lauke, taip jas sudėtinga pritaikyti ir lyderystės situacijose už kovos lauko ribų. Bet kuo dažniau vadovas susiduria su šiomis kovos taisyklėmis ir pažvelgia į jas iš skirtingų perspektyvų, tuo geriau sugeba jas suprasti ir įgyvendinti, kaip ir ekstremalios atsakomybės bei lyderystės dichotomijos principus.

SANTYKIŲ GALIA

Vadovaujant išskirtinei komandai, svarbus dar vienas esminis elementas – santykiai. Vadovauti neįmanoma be santykių. Norint turėti stiprią komandą, svarbu palaikyti gerus santykius su aukštesniojoje, žemesniojoje ir to paties lygio vadovavimo grandyje esančiais žmonėmis. Kuo geresni jūsų santykiai, tuo atviresnė ir efektyvesnė tampa ir komunikacija. Kuo daugiau komandoje bendraujama, tuo ji išliks tvirtesnė.

Pavyzdžiui, pasitaiko atvejų, kai vadovas yra pasiruošęs žengti ne pačiu idealiausiu keliu ir turi būti nukreiptas kita kryptimi. Jeigu jūsų santykiai su vadovu yra geri, galite taktiškai paaiškinti, kokias galimas klaidas pastebite jo planuose ir idėjose. Žinoma, pasirinktas bendravimo būdas irgi yra svarbus. Nurodydamas, kad idėja nėra gera, prisiimkite visą atsakomybę. Pavyzdžiui: „Žinote, viršininke, tikrai noriu paremti jūsų planą, bet nesuvokiu, kaip įvykdyti šią dalį. Ar galite paaiškinti, kodėl norite, kad tai būtų atlikta būtent šiuo būdu? Tuomet galėsiu tai įvykdyti teisingai.“ Taip prasideda atvira diskusija ir jūs galite išsiaiškinti, kodėl vadovas pasirinko būtent tokią idėją ir kaip galite ją paveikti.

Bet prieš visa tai paklauskite savęs kelių paprastų klausimų. Pirmiausia, ar bus naudinga kreiptis į vadovą ir bandyti įtikinti jį pakeisti numatytus planus. Jeigu galimybė nedidelė, tikriausiai neverta investuoti savo laiko ir pastangų. Tuomet paklauskite savęs, kiek jūsų susirūpinimo iš tiesų sudaro tik *jūsų* ego. Tikėtina, kad *savo* būdą laikote „gudresniu“ ar „efektyvesniu“ nei tas, kurį pasiūlė jūsų viršininkas. Jei taip ir yra, o jūs manote, kad pasitelkus jūsų metodą nebus didelio pokyčio, atsisakykite šios minties. Nekurkite dramų dėl savo ego. Galiausiai paklauskite savęs, ar, iškeldamas šią problemą, savo santykius su viršininku pastūmėsite į priekį ar atgal. Tai labai svarbu, nes turėtumėte nuolat tobulinti šiuos santykius. Tai darote ne tam, kad prisigerintumėte viršininkui. Ne, stengiatės užmegzti santykius, nes norite, kad viršininkas jumis pasitikėtų ir jūsų klausytųsi. Taip jūs ir visa komanda galėsite veiksmingiau įvykdyti patikėtą misiją. Tik atsižvelgęs į visas šias priežastis atsakingai pasirinkite, už ką verta pakovoti.

Žinoma, kad svarbu su savo vadovybe susikurti pasitikėjimu paremtus santykius. Tačiau kaip tai padaryti? Vienas iš paprasčiausių būdų yra toks akivaizdus, kad dažnai net būna nepastebėtas, – tai yra našumas. Jūsų vadovas tikisi, kad atliksite tam tikras užduotis. Taigi, *įvykdykite jas*. Atlikite jas laiku, atsižvelgdamas į biudžetą ir su kuo mažiau dramų. Įvykdykite misiją. Ji apims ir užduotis, su kuriomis gal ir nesutiksite visu 100 proc. Taip elgiausi visos savo karjeros metu ir tai visada pasiteisindavo. Viršininkas nori, kad užpildyčiau papildomus dokumentus? Gerai. Viršininkui reikia, kad pavaduočiau kitą komandos narį? Be problemų. Viršininkui reikia, kad kas nors pasirūpintų administracine netvarka? Tuoj sutvarkysiu. Viršininkas turi bjaurią, nevertingą užduotį? Pasirūpinsiu ir ja.

Aš esu atsakymas į visas šias problemas. Su kiekviena mano išspręsta problema viršininko pasitikėjimas manimi pakyla. Aš ir toliau taip elgsiuosi. Nesiskųsiu, nemėginsiu netikusių darbų perduoti kitiems ir nereikalausiu jokių pagyrų. Paprasčiausiai nuleisiu galvą ir atliksiu savo darbą. Laikui bėgant, mano viršininkas supras, kad galiu daug ką įgyvendinti. Dar svarbiau – įgysiu įtakos. Tai yra visiška priešingybė pavaldiniui, kuris skundžiasi, prieštarauja arba visad galvoja, kad geriau žino, kaip viską atlikti. Toks darbuotojas vos prasižiojęs krinta viršininko akyse. Bet kokį tokio darbuotojo prieštaravimą viršininkas laiko tik dar vienu tipišku pasiteisinimu. Kuo daugiau kalbate, tuo mažiau žmonių jūsų klausosi.

Kita vertus, kai atlieku tai, ką reikia, viršininkas pasitiki mano sugebėjimais. Taip pat, jeigu nepritariu jam, viršininkas žino, kad šis pasipriešinimas greičiausiai yra grindžiamas svariais faktais, kuriuos reikėtų apsvarstyti. Kadangi aš atlieku pavestas užduotis ir nuolat neprieštarauju, viršininkas mane iš tikrųjų išklauso. Šią strategiją visada taikydavau bendraudamas su savo vyresnybe ir ji visada pasiteisindavo. Tiesiog stengdavausi kaip įmanoma dažniau viską įgyvendinti.

Tačiau kaip visa tai atrodo iš jūsų pavaldinių perspektyvos? Pavyzdžiui, jeigu pastebiu, jog mano viršininko planas turi trūkumų, mano pavaldiniai neabejotinai tai irgi pastebi. Ką jiems pasakyti? Kaip man išlaikyti jų pagarbą, jeigu jie mano, jog aš nepastebiu savo viršininko daromų klaidų? Atsakymas paprastas – pasakau jiems tiesą. „Komanda, žinau, kad gali būti keletas geresnių būdų atlikti šią užduotį, bet dabar keisdami planą įdėtume tiek pat pastangų, kiek vykdydami šį. Tad atlikime viską taip, kaip numatyta. Pasakysiu, ko mes dar taip pasieksime, – su viršininku sukursime pasitikėjimu paremtus santykius. Kiekviena mūsų puikiai įvykdyta maža užduotis, kurią jis mums paskyrė, leidžia jam vis labiau mumis pasitikėti, o tai mums suteikia galimybę būti išgirstiems. Taigi, kai iškils tikrai reikšminga problema, jis mus išklausys. Štai kodėl šį planą įgyvendinsime įdėdami visas pastangas."

Tai yra tiesa, o komanda turėtų šią perspektyvą suprasti. Žinoma, su tuo susijusi ir dichotomija. Jeigu iš viršaus paskiriami nelogiški įsakymai, gali tekti viršininkui ir paprieštarauti. Jeigu to nepadarysite, komanda pastebės jūsų nesugebėjimą pasisakyti ir ims jus laikyti pastumdėliu. Atrodysite kaip vadovas, kuris paklūsta kiekvienai savo viršininko komandai ir visiškai nesugeba pasipriešinti. Tai turi neigiamos įtakos ne tik žemesniosioms, bet ir aukštesniosioms vadovavimo grandims. Negalima visada tik sutikti. Geras viršininkas turėtų išgirsti ir priimti bet kokį grįžtamąjį ryšį ar planų kritiką. Taip būna ne visada, tačiau jeigu užsitarnavote savo viršininko pasitikėjimą, pasikalbėkite su juo. Galite pateikti savo argumentus, kodėl jų idėja ar planas nėra geras, o jie jus išklausys. Taigi, vėl grįžtame į pradžią – vienas galingiausių jūsų turimų įrankių yra geri santykiai su savo viršininku. Ši taisyklė taikoma ne tik kalbant apie santykius su viršininku. Tvirti santykiai visoje vadovavimo grandyje yra išmintingos lyderystės pagrindas.

ĮSIJAUSKITE Į ŽAIDIMĄ

Jūs turite įsijausti į žaidimą. Tiksliau, ilgalaikį žaidimą. Retas nori tai girdėti, juolab iš manęs. Žmonės nenori klausytis postringavimų apie santykių kūrimą. Mieliau jie norėtų, kad sakyčiau ką nors tokio: „Pergalę pasieksite tik per jėgą. Jei kas nors užkirs jums kelią, *prasiveržkite pro juos*. Bet kokia politinė situacija, krypstanti ne jūsų naudai, gali būti išspręsta *karo kirviu*!"

Palaikyti tokį itin agresyvų, bekompromisį mentalitetą nėra sudėtinga. Būtent tokių vadovavimo patarimų žmonės dažniausiai iš manęs ir tikisi. Šis metodas toks paprastas ir tiesmukiškas, kad vargu ar gali nepasiteisinti. Ir išties, toks požiūris dažniausiai nenuvilia – bent iš pradžių. Griežtas ir priešiškas metodas veiksmingas tik tam tikrą laikotarpį. Jums pavyks žmones priversti daryti tai, ką liepsite, dieną ar dvi, galbūt savaitę, o gal net ir kelis mėnesius. Gal savo šiurkštumu jums net pavyks užbaigti keletą projektų.

Tačiau šios pergalės bus trumpalaikės. Griaudamas santykius, degindamas tiltus ir viską sumindamas po kojomis, greitai suprasite, kad pasiekėte savo kelio pabaigą. Viską sunaikinote dėl trumpalaikės naudos. Jums nieko nebeliko.

Nesielkite taip. Verčiau įsijauskite į žaidimą. Tai reiškia, kad stengiuosi palaikyti savo viršininką ir atlikti man pavestas užduotis kaip įmanoma geriau. Žaisdamas skatinu savo viršininko pasitikėjimą ir mezgu mūsų santykius. Kodėl taip svarbu palaikyti gerus santykius su savo viršininku? Ar tam, kad mane paaukštintų? Nes noriu gauti lengvesnes užduotis? Ne. Tai darau ne dėl asmeninės naudos. Santykius su savo viršininku puoselėju tam, kad galėtume įvykdyti savo misiją.

Žaisti reikia ne tik su aukštesniąja vadovavimo grandimi. Tai galioja ir žemesniosioms vadovavimo grandims. Jei esate viršininkas ir sulaukiate jūsų pasisakymui prieštaraujančių pavaldinių, išklausykite juos ir paprašykite pateikti alternatyvių problemos sprendimų. Jei sulauksite neblogo pasiūlymo, pritarkite ir pasinaudokite ta alternatyva. Net jei ji ir nepasirodys tokia veiksminga ir efektyvi kaip jūsų metodologija, leiskite jiems ją vykdyti. Tai ugdys pasitikėjimą ir puoselės santykius su žmonėmis, kurie priklauso žemesniajai vadovavimo grandžiai nei jūs. Kiek įmanoma dažniau išklausykite kitus ir pritarkite jiems. O jei į jus besikreipiantis jūsų komandos narys pasiūlys nelogišką idėją, galite jai nepritarti – jis dėl to nepyks. Paprasčiausiai pateikite argumentus, kodėl toks sprendimas nėra tinkamas, ir jam to pakaks. Jūsų darbuotojai priims jūsų požiūrį ir nesijaus neišklausyti bei toliau visiškai atsidavę vykdys jūsų paskirtą misiją.

Visada taip elgiausi. Įsijausdavau į žaidimą. Esu dirbęs begalei skirtingų vadovų. Kai kurie jų įkvėpdavo savo nesikišimu ir neįtikėtinu taktiniu meistriškumu, o kiti buvo mikrovaldymą pasitelkiantys egomaniakai, neturintys jokio bendro supratimo. Taip pat dirbau ir su rizikos vengiančiais paranojikais, kurie viską pergalvodavo šimtus kartų. Nesvarbu, su kokiu vadovu tekdavo dirbti, mano tikslas visada būdavo toks pat – užmegzti su jais santykius ir įyti pasitikėjimą, kad galėčiau gauti viską, ko man reikia norint įvykdyti savo darbą, ir netrukdomas galėčiau įvykdyti savo misiją. Niekada nebuvo lengva užmegzti tokius santykius. Tekdavo imtis to, kas nebūdavo optimalu. Dažnai reikėdavo perlipti per save ir tiesiog žaisti toliau.

Įsijausti į žaidimą nėra lengva, tačiau tai ugdo pasitikėjimą, tarpusavio santykius ir gerina komandos integralumą – taip komanda tampa pajėgesnė atlikti paskirtą misiją. Neleiskite, kad jūsų ar komandos ego sukeltų sumaištį. Susiimkite ir įsijauskite į žaidimą.

Kai kurie žmonės mano, kad žaisdami, paklusdami savo viršininkui, nulenkdami galvą ir neturėdami galimybės patys planuotis savo darbotvarkės tampa silpnais, veidmainiais pataikūnais. Jie klysta. Žaisdami žaidimą, nesate silpni. Jūs nepataikaujate savo viršininkui. Tik bandote optimizuoti procesus, siekdami su komanda kuo geriau atlikti misiją. Stengiatės užmegzti santykius ir įgauti poveikio tik tam, kad viską pastūmėtumėte teisinga kryptimi. Nedarote to dėl asmeninių tikslų. Nesiimate to dėl paaukštinimo. Žaidžiate tik tam, kad jūsų komanda laimėtų.

Ar įmanoma perlenkti lazdą? Be abejonės. Nedarykite to. Nekeliaklupsčiaukite priešais savo viršininką, teigdamas, kad visos jo idėjos tobulos. Elkitės profesionaliai. Būkite mandagus ir nuoširdžiai palaikykite savo viršininką. Žmonės tai dažnai pamiršta. Kai rekomenduoju, kaip turėtumėte kreiptis į savo vadovybę, pavyzdžiui, „Sveiki, viršininke, noriu įsitikinti, kad teisingai suprantu jūsų sprendimą ir jo įgyvendinimo žingsnius“, nenoriu, jog galvotumėte, kad tai tik būdas užmegzti santykius ir taip įgyti daugiau įtakos. Rekomenduoju to paklausti, nes noriu, kad *išties įsitikintumėte, ar suprantate, kodėl viršininkas nori, kad užduotį atliktumėte būtent taip*. Tai tikra. Tai nėra manipuliacija. Jūsų tikslas *iš tiesų yra palaikyti savo viršininką,* o šalutinis to efektas bus kuriami santykiai, kurie gali tapti pačiu svarbiausiu dalyku.

Jei atlikdamas nereikšmingą užduotį jaučiate, kad tai nėra optimalus sprendimo būdas, bet vis tiek laikotės duotų nurodymų, nesate dviveidis. Paprasčiausiai kaupiate vadovavimo kapitalą tokiam momentui, kai jo labiausiai reikės. Ir čia nėra nieko blogo. Tai nepaverčia jūsų dviveidžiu, o kaip tik sumaniu.

Tačiau jei visa širdimi nepritariate ir jaučiate, kad misija komandai gali baigtis katastrofa, privalote paprieštarauti. Svarbiausia, kad tokie atvejai dažnai nesikartotų. Taigi, kol nesate prašomas daryti to, kas pakenktų jums, komandai ir pačiai misijai, žaiskite toliau ir puoselėkite santykius.

KADA LAIKAS MAIŠTAUTI

Nors labai svarbu puoselėti santykius, tačiau yra atvejų, kai viršininkui reikėtų nepaklusti. Vis dėlto tai turėtų būti griebimasis už paskutinio šiaudo. Nepaklusnumas trikdo vidinį komandos klimatą, stabdo progresą, gali stipriai pakenkti ir sužlugdyti tiek misiją, tiek pačią komandą.

Nepaisant to, jei vadovas komandą prašo atlikti ką nors neteisėto, amoralaus ar neetiško, pavaldinių pareiga yra jam pasipriešinti. Tai akivaizdu. Nepateisinama, jei darai tai, ką tau kas nors liepė. Amoralaus elgesio neįmanoma pateisinti. Jei asmuo nesuvokia savo veiksmų pasekmių arba tam tikru momentu jų neįmanoma išvengti, pavaldinys privalo kuo skubiau informuoti aukštesniąją vadovavimo grandį, siekdamas užkirsti kelią bet kokiai tolimesnei neteisėtai veiklai.

Yra ir kitų atvejų, kai pavaldinys turėtų nepaklusti savo vadovui. Jei vadovas komandą veda link katastrofiškų padarinių, itin svarbu jam nepaklusti ir užkirsti kelią tokiems nurodymams vykdyti. Napoléonas Bonaparte'as tikėjo, kad jei pavaldus vadovas vykdo misiją suvokdamas jos žalą, yra kaltas. Tokia yra tiesa.

Deja, retai kada situacijos būna tokios aiškios. Jau minėjau, kad nepaklusimas viršesnių nurodymams yra griebimasis paskutinio šiaudo. Atsisakius įvykdyti įsakymą, laiko atgal nebeatsuksi. Laimei, yra daugybė būdų išvengti tiesioginio atsisakymo ar nepaklusimo dar nepasiekus kritinės situacijos.

Prieš žengdami paskutinį žingsnį, pavaldiniai turėtų paprašyti vadovo pakartotinai paaiškinti misijos tikslą ir, tik jį įvertinę, viršininkui paaiškinti, kas jiems kelia abejonių. Iš savo pozicijos jis gali nenumatyti kai kurių smulkių detalių ir nesuvokti, kaip planas gali suveikti priešakinėse linijose. Pavaldinio atsakomybė yra suteikti jam šią informaciją ir perduoti kylančias abejones.

Yra tikimybė, kad viršininkas tuomet paaiškins kai kurias smulkmenas, kurių nepastebėjo ar nežinojo fronto vadovas ir kurios paaiškina viršininko plano logiką. Tai geras ženklas. Pavaldinys dabar mato bendrą vaizdą ir supranta, kodėl viršininkas pasirinko tokį veiksmų planą, ir gali tai paaiškinti savo komandai.

Taip pat tikėtina, kad, pavaldiniui išreiškus savo susirūpinimą, viršininkas išvys detales, kurių anksčiau nepastebėjo. Idealiu atveju pavaldinys viršininkui išreikš ne tik abejones, bet ir pateiks problemos sprendimo variantų – tai dar viena veiksmų eiga, sumažinanti pavaldinio nuogąstavimus. Po šio pastebėjimo viršininkas iš naujo įvertins planą ir arba į jį įtrauks pavaldinio sprendimą, arba sugalvos alternatyvų problemos pašalinimo būdą.

Abi šios baigtys yra pozityvios. Arba pavaldinys supras, kodėl viršininko planas efektyvus ir jam pritars, arba planas bus pakeistas, atsižvelgiant į pavaldinio atgalinį ryšį. Vienaip ar kitaip, dabar viršininkas ir pavaldinys planą laiko įgyvendinamu, kaip ir visa komanda, kuri vėl buvo su juo supažindinta.

Tačiau taip būna ne visada. Kartais viršininkas nepersigalvoja. Gal dėl savo ego, išdidumo arba tiesiog nesugebėdamas įvertinti kitų aplinkybių, kartais viršininkas atsisako persvarstyti planą ir pavaldiniams tiesiog liepia judėti pirmyn. Jei taip įvyktų, pavaldinys turi dar labiau pasistengti ir savo nuogąstavimus taktiškai paaiškinti viršininkui. Grįžkite prie braižymo lentos ir pasistenkite rasti būdą, kaip įgyvendinti viršininko planą nerizikuojant pakenkti visai komandai ir pačiai misijai. Galbūt galima atlikti tam tikras smulkias korekcijas, kurios išlaikytų viršininko planą, bet ir sumažintų pavaldinio abejones. Jei tai įmanoma veiksmingai įgyvendinti ir nesusidaro reikšminga rizika, pavaldinys gali, kaip jam ir nurodyta, judėti pirmyn. Bet jei rizika vis dar išlieka, skirkite pakankamai laiko ir užfiksuokite potencialias baigtis, kurias galėtumėte pateikti viršininkui ir jis suprastų gresiančią riziką. Tuomet sugrįžkite pas jį ir logiškai bei ramiai paaiškinkite pačią problemą.

Svarbu paminėti, kad visais atvejais savo prieštaravimus turite pateikti neagresyviai. Nevartokite tokių frazių, kaip „Tai nelogiška“, „Šis planas kvailas“ ar „Kodėl mes turėtume taip elgtis?“. Tokie pasisakymai netinka dėl dviejų priežasčių. Pirma, jie skamba emocionaliai, o emocingi argumentai dažniausiai nepriimami rimtai. Antra, šie teiginiai žeidžia žmogų, kuris ir sugalvojo šį planą, – patį viršininką. Puldamas viršininko planą, puolate ir jį patį, tad skatinate jį apsiginkluoti ir užimti gynybinę poziciją.

Daug protingiau eiti per aplinkui. Geriausia, kai užduodami klausimus pavaldiniai prisiima visą kaltę. Pabandykite į viršininką kreiptis taip: „Tik noriu įsitikinti, kad mūsų mąstymas sutampa, ir taip pats išmokti efektyviai spręsti tokias problemas“ arba „Išties, man sunkiau tai suprasti, nes dar neturiu tokios patirties kaip jūs“. Pasitelkdamas tokias frazes, nuginkluosite viršininką ir jis nesijaus puolamas.

Taip pat vertinga viršininkui leisti pasirinkti lengviausią kelią. Jei savo pasiūlymą pateiksite kaip vienintelį galimą variantą, vadovui gali pasirodyti, kad, pasinaudodamas svetimu planu, jis sumenkins savo vadovavimo svarbą. Žinoma, kad tai nėra tiesa, tačiau dauguma žmonių taip galvoja. Tad geriausia viršininkui idėjas pristatyti sudarant įvaizdį, kad planas vis tiek išlieka jo. Dažnai gali užtekti paprasto teiginio: „Prisiminiau, kad esate taip sakęs, ir pagalvojau, kad galėtume...“ – to užteks, kad vadovas priimtų šią idėją kaip savą ir jis pats, kaip ir jo ego, nusiramintų. Galima taip padaryti ir kitaip, tačiau svarbiausia savo pasiūlymo nekiršinti su viršininko idėja. Toks ėjimas skatina dar didesnį ego proveržį ir gali neigiamai paveikti sprendimo priėmimo procesą. Taigi stenkitės savo idėjas kuo labiau susieti su savo viršininku. Žmonės linkę labiau mėgti savas, o ne svetimas idėjas.

Matydamas išsamiai išdėstytą požiūrį, kodėl jo planas netinkamas, viršininkas greičiausiai paaiškins kitas detales, panaikinančias pavaldinio susirūpinimą, arba pripažins savo plano trūkumus ir atliks tam tikrus pakeitimus. Bet kuriuo atveju, dabar visa komanda palaiko planą.

Deja, taip būna ne visada. Viršininkas gali nesijudinti nė iš pėdos ir liepti planą įgyvendinti taip, kaip įsakyta. Tada pavaldinys privalo dar smulkiau išnagrinėti įsakymus ir nuodugniai numatyti visas įmanomus būdus, kaip sumažinti riziką, dar detaliau išanalizuoti visas baigtis ir paruošti dar stipresnį atsaką viršininko planui. Tai įvykdęs, vėl eikite pas viršininką ir pateikite savo išvadas.

Turėdami dar detalesnius ir smulkiai išanalizuotus argumentus, kurie net ir vykdant tam tikrą rizikos mažinimo prevenciją vis tiek nepateikia gerų rezultatų, galime tikėtis, jog viršininką pagaliau pavyks perkalbėti. Suvokdamas misijos žlugimo potencialą, kuris pateiktas neįžeidžiant jo nuomonės, viršininkas priima kitą sprendimą. Puiku.

Bet net ir tai ne visada pavyksta. Kartais viršininkas užsispiria ir atsisako persigalvoti. Ar dabar jau laikas maištauti? Ar Heraklio stulpai jau peržengti? Galite viršininkui pasakyti: „Tikrai ne. Nedarysiu to taip, kaip jūs norite.“ Galbūt dabar yra tinkamiausias laikas tai ištarti. O gal ir ne. Reikia įsivertinti daug kintamųjų.

Pirma, įvertinkite rizikas. Tikėtina, kad gal tik šiek tiek nukentės efektyvumas. Jei bus tik toks poveikis, neverta kovoti. Galbūt efektyvumo rodikliai sumažės ir reikšmingiau, bet tai nebus didelė rizika. Tuomet irgi neverta kovoti.

O jei susidaro kitokia, reikšmingesnė rizika? Tuomet tikriausiai verta dar kartą grįžti ir nuodugniai paaiškinti, kaip toji rizika neigiamai paveiks misiją. Turbūt pastebite, kad metodas kartojasi, – pavaldinys vėl įvertina kylančias rizikas ir kaip jos gali paveikti galutinį rezultatą. Galiausiai taip pavaldinys gali absoliučiai įsitikinti, kad viršininko planas yra visiškai nepriimtinas. Pavaldinys žino, kad paklūstant viršininkui ir laikantis tokių nurodymų bus sužlugdyta komanda ir pati misija.

Net ir tokiu atveju pavaldiniui vertėtų susimąstyti, ar atsisakymas paklusti yra geriausia išeitis. Štai keletas galimų baigčių, kai pavaldinys atsisako vykdyti misiją:

1. Vadovas supranta, kad pavaldinys yra taip susirūpinęs dėl plano ir net rizikuoja savo karjera bei galimais baudžiamaisiais veiksmais todėl, kad planas iš tiesų yra netikęs. Tai yra geriausia įmanoma baigtis. Pažadintas savo pavaldinio atsisakymo vykdyti planą, vadovas persvarsto galimybes ir nusprendžia veikti kitaip. Pavaldinys grįžta į komandos gretas, palaiko naująjį planą ir padeda komandai jį įgyvendinti.
2. Vadovas dar labiau užsispiria ir plano nekeičia. Pavaldiniui atsisakius vykdyti planą, vadovas jį atleidžia ir pakeičia kitu, visiškai paklusniu pavaldiniu. Vadovas jaučiasi išsprendęs problemą, tačiau komanda dėl to skaudžiai nukentės, nes logiškai mąstantį narį pakeis vienas iš viršininko pataikūnų. Nelieka abejonės – bus vykdomas viršininko planas. Niekas neturės kito pasirinkimo ir negalės to suvaldyti. Tai siaubinga padėtis. Norėdamas to išvengti, atsižvelkite į tai, kad jei viršininkas atsisako klausytis patarimų, tikėtina, kad jis turi didelį ego ir greičiausiai susiras pataikūną, kuris jo viziją įgyvendins be jokio pasipriešinimo. Jei tokia baigtis yra numanoma, reikėtų viską gerai apgalvoti.
3. Jei pavaldinys mojuoja balta vėliava ir atsisako vykdyti planą ar protestuodamas atsisako savo pozicijos, jo nuomonė viršininkui automatiškai nebeturi jokios įtakos. Taigi, net atlikęs tokį drąsų pareiškimą, jis daugiau nieko nebegali padaryti. Pavaldinys nebedaro įtakos tolimesniems veiksmams.
4. Jei pavaldinys išbando visus įmanomus būdus siekdamas įtikinti viršininką, kad planas yra netikęs, tačiau nė vienas jų nepasiteisina, protingiausia būtų viršininką įspėti dar kartą ir imtis vykdyti planą, užtikrinant, kad komanda veiks visu pajėgumu. Tokiu būdu

> pavaldusis vadas bent jau padarys viską, kad sušvelnintų neigiamą plano poveikį, atkreiptų vadovo dėmesį į kenksmingus rezultatus ir toliau žaistų ilgalaikį žaidimą: vystytų savo santykius su viršininku, kol jį įtikins, kad galima pasirinkti ir geresnį veiksmų planą. Vis dėlto, kaip yra pasakęs Napoléonas Bonaparte'as, neatsiejama šios veiksmų eigos rizika yra ta, kad atsakomybę vis tiek prisiima pavaldinys.

Kad ir kurį punktą pasirinksite stodamas priešais viršininką, labai gerai jį apsvarstykite, nes kitu atveju tai gali baigtis tikra visos komandos, misijos ir pavaldžiojo vado katastrofa. *Būkite atsargus!*

GIMSTAMA AR TAMPAMA?

Šis klausimas keliamas jau amžių amžius: Ar vadovais gimstama, ar tampama? Teisingi abu variantai.

Pradėkime nuo to, kas yra įgimta. Savaime suprantama, kad kiekvienas gimstame su tam tikromis stiprybėmis ir silpnybėmis. Fiziniai duomenys akivaizdūs: vieni žmonės būna aukštesni, kiti žemesni, kai kurie iš prigimties stipresni, o kiti lankstesni. Vieni turi iš prigimties tvirtus raumenis, sudarytus iš greitai susitraukiančių skaidulų, o kitų raumenys būna sudaryti iš lėtai susitraukiančių skaidulų ir itin ištvermingi. Fizinis parengimas gali padėti patobulinti bet kokio asmens fizines galimybes. Kilnodami svorius, žmonės tampa stipresni, bėgiodami jie pagerina savo ištvermę, o tempimo pratimai didina lankstumą. Tačiau žmonės gimsta turėdami genetinę sandarą, kuri juos riboja. Šios savybės ir jų apribojimai aiškiai atsispindi sporte ir fizinėse varžybose. Mes galime bandyti išgauti savo genetinio potencialo maksimumą ir galbūt šiek tiek jį peržengti, bet galiausiai mus sustabdo mūsų DNR.

Žmonės taip pat gimsta su skirtingais kognityviniais gebėjimais. Mokydamiesi jie gali maksimaliai išnaudoti savo intelekto galimybes, tačiau ir tam yra ribos. Nesvarbu, kiek stengtųsi, vidutinio intelekto žmogus niekada netaps Einšteinu. Tačiau aktyviai mokantis, ugdantis ir praktikuojantis įmanoma savo mąstymą patobulinti. Kuo daugiau žmogus skaito, tuo geriau geba nagrinėti jį supančius dalykus. Kuo intensyviau žmogus mokosi kalbos, tuo turtingesnis tampa jo žodynas. Kuo žmogus užduoda daugiau klausimų, bando atrasti atsakymus ir taip treniruoja savo sugebėjimą mąstyti, tuo jo mąstymas tampa geresnis. Taigi, kaip žmogus geba tobulinti savo fizines galimybes, taip jis gali pagerinti ir savo intelektinę kompetenciją, tačiau tik tiek, kiek leidžia jo genomas.

Tai būdinga ir vadovavimui. Esama tam tikrų įgimtų savybių, kurios naudingos norint vadovauti.

Viena iš jų – mokėti aiškiai reikšti mintis. Kuo žmogus sugeba paprasčiau ir aiškiau išdėstyti savo mintis, tuo jis yra geresnis vadovas. Yra žmonių, kuriems ši savybė tiesiog įgimta.

Gebėjimas analizuoti sudėtingas problemas ir jas išskaidyti į paprastas, lengvai išsprendžiamas koncepcijas taip pat yra įgimtas ir vadovui itin naudingas įgūdis. Kai vadovui tenka spręsti keblią situaciją, svarbu, kad jis ne tik gebėtų savo komandai ją perteikti paprastais, suprantamais žodžiais, bet ir kad sunkumų begalybėje rastų paprastą sprendimą.

Kuo vadovas labiau pasitikės savimi ir bus charizmatiškesnis, tuo jam geriau seksis vadovauti. Nors charizmą sunku įvertinti ir visi pasižymi skirtingais jos lygiais, tai lengvai atpažįstamas žmonių bruožas. Kai kurie asmenys sugeba tiesiog natūraliai pritraukti kitus žmones, o kitiems sunkiai sekasi nors ir sekundei atkreipti į save dėmesį.

Net toks elementarus bruožas kaip balso garsumas vadovui yra vertingas. Jei ketinate vadovauti, žmonės turi jus išgirsti, tad jei jūsų balsas nėra pakankamai garsus, komanda negirdės jūsų nurodymų, tad ir nesugebės jų įvykdyti.

Labai svarbu mokėti ir perprasti žmones, tačiau ne visiems šis bruožas yra įgimtas. Tiesą sakant, kai kurie asmenys siaubingai nemoka bendrauti. Jie tampa „socialiai nerangūs“ ir nesupranta kitų žmonių emocijų bei reakcijų.

Visi vadovai turi savų stiprybių bei silpnybių. Gera žinia ta, kad jie gali patobulėti. Bet kaip?

Pirmiausia vadovas gali išmokti geriau dėstyti savo mintis. Jis gali praktikuotis kalbėti, plėsti savo žodyną, daug skaityti, rašyti ir lavinti sugebėjimą aiškiai reikšti ir perteikti savo mintis. Taip elgdamiesi, vadovai pamažu išmoksta geriau perteikti savo mintis.

Vadovas taip pat gali išmokti viską supaprastinti. Svarbu atsiriboti nuo problemos ir žvelgti į ją abstrakčiau. Supaprastinimą pavertęs savo tikslu, nuolat pirmenybę teikdamas vis kitiems dalykams ar pašalindamas tam tikrus dalykus, kurie nėra svarbūs, vadovas išlavins gebėjimą pasirinkti paprastesnius sprendimus.

Vadovui gali būti sunku įgauti charizmos, tačiau patobulėti tikrai įmanoma. Reikėtų atkreipti dėmesį į savo laikyseną bei veido išraiškas. Kartu su patirtimi auga ir pasitikėjimas savimi, o tai tikrai suteikia daugiau charizmos. Vadovui taip pat derėtų bendraujant žiūrėti tiesiai į akis, įdėmiai klausytis kitų, kalbėti aiškiai, nuoširdžiai, bet įtakingai. Vadovas turi įsitikinti, kad jo balsas yra girdimas. Visos šios smulkmenos neabejotinai pridės charizmos.

Norėdami geriau perprasti žmones, vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti kūno kalbai, veido išraiškoms ir balso tonui. Gebėdami identifikuoti šias detales, vadovai gali leng-vai nustatyti bazinį žmogaus elgesį ir suprasti, kada jis nuo šios ribos nuklysta. Taip galima nustatyti žmonių jausmus ir nuotaiką.

Taigi, yra daug skirtingų būdų, kaip vadovai gali patobulinti savo įgimtas vadovavimo savybes, tačiau nereikėtų tikėtis stebuklo. Prastas vadovas niekada netaps išskirtinai išmintingu vadovu, kaip ir pasaulio maratonų bėgimo čempionas niekada netaps olimpiniu sunkiasvorių čempionu. Jis neturi tam reikalingų genų.

Taigi, kaip tapti išmintingu vadovu, jei trūksta vadovauti reikalingų įgimtų savybių? Atsakymas paprastas – išmintingas vadovas suburs tokią komandą, kuri savo įgūdžiais atsvers jo silpnybes.

Pats tai pastebėjau, vesdamas taktinius SEAL komandų mokymus. Dviem SEAL būriams vadovavo vienas taktinės grupės komandoras, nemokėjęs garsiai kalbėti. Jis buvo sumanus, turėjo gerą taktinę nuovoką ir, rodos, buvo gerbiamas savo pajėgų, tačiau jo balso stygos prilygo pelės balso stygoms. Žinoma, bet kuriam vadovui reikia turėti išraiškingą balsą, bet kovos lauko vadui itin svarbu, kad jį gerai girdėtų. Priežastis savaime aiški – kulkosvaidžių šūviai sukuria didžiulį triukšmą. Nepaisant to, nurodymai vis tiek privalo būti teikiami garsiu, griausmingu tonu, kad visa likusi komanda išgirstų nurodymą ir jį perduotų kitiems.

Deja, šis SEAL karininkas to nesugebėjo. Aš jam patariau:

– Jūsų vyrai jūsų negirdi. Šaukite garsiau.

– Nesu tikras, kad galiu, – atsakė jis man.

– Pasistenkite, nes jūsų silpnas balsas parodo, kad esate neveiksmingas vadovas, – tariau, stengdamasis nieko neužglaistyti ir priversti jį ištaisyti situaciją.

Stebėjau ir klausiausi jo kitų mokymų metu. Niekas nepasikeitė. Jo komanda atsiliko, nes negirdėjo jo nurodymų.

Po šios mokomosios misijos vėl į jį kreipiausi. Kitos misijos metu vis dar nesijautė jokio progreso.

Ėmiau abejoti, ar šis asmuo iš tiesų gali būti efektyvus SEAL vadovas. Nuojauta kuždėjo, kad negali. Pats iš prigimties pasižymiu garsiu balsu, o tai man, kaip SEAL vadovui, visada buvo labai naudinga. Prisiminiau laikus, kai mano garsus balsas pranokdavo artilerijos ugnies bei sprogimų triukšmą ir pasiekdavo mano vyrus. Tai buvo kritiškai svarbus gebėjimas. Galbūt manote, kad radijo ryšys, kurį naudojame kartu su moderniomis triukšmą slopinančiomis ausinėmis, išsprendžia šią problemą, bet taip nėra. Artilerijos ugnies chaoso metu kariai dažnai negirdi radijo imtuvų, o jei ir girdi, ne visada gali į juos sutelkti savo dėmesį. Nurodymai pasimeta sąmyšyje.

Bet žodinės komandos – visai kas kita. Nuo pirmųjų SEAL mokymų dienų visi SEAL nariai yra rengiami taip, kad išgirdę žodinę komandą nustotų šaudyti, atsisuktų į komandą duodantį žmogų, pakartotų ją jam, o tada perduotų šalia esančiam nariui iš kitos pusės ir sulauktų, kol ji bus pakartota jam, taip užtikrinant, kad nurodymai sėkmingai perduoti. Per radijo ryšį komandos perduodamos visiškai kitaip, todėl komandos ir nurodymai taip dažnai būna neužfiksuojami.

Aš dar labiau ėmiau abejoti tyliojo SEAL karininko galimybėmis ir vėl į jį kreipiausi: „Paklausykite. Matau, kad gerai perprantate taktikas. Matau, kad mokate planuoti ir net priimate gerus taktinius sprendimus. Tačiau visa tai neturi reikšmės, jei vyrai jūsų negirdi. Turite šaukti garsiau, ir dabar pat, nes vėliau jau bus per vėlu.“

Mano žodžiai jį nuvylė, bet jis nesupyko. Manau, kad pripažino savo ydą ir kaip ji stipriai veikė visą jo taktinę grupę.

Turėjo prasidėti dar viena mokymų misija. Vėl stebėjau tylų, jauną taktinės grupės komandorą. Prasidėjus misijai, sukilo ir chaosas, triukšmas bei sąmyšis. Automatiniai ginklai sparčiai naikino tuščių šaudmenų juostas. Aplink švilpė ir sproginėjo imitacinės artilerijos granatos. Buvo labai sunku ką nors išgirsti, tačiau reikėjo nurodymų. Komanda turėjo patekti į pastatą, jį patikrinti ir užtikrinti apsaugą – tai vienas mūsų praktikuotų manevrų, kurį vadiname *atramos punktu*. Tuo metu tai buvo akivaizdus sprendimas.

Vis žvilgčiojau į taktinės grupės komandorą. Atrodė, jog jis žinojo, ką daryti, bet abejojo, ar gali pakankamai garsiai surikti, kad visi išgirstų jo nurodymus ir juos įvykdytų. Taip galvodamas pastebėjau, kaip jis vienam iš savo vyrų, kurį pavadinsiu Bilu, sako: „Visiems perduok, kad tą pastatą paverstų atramos punktu ir jį apsaugotų!“

Iškart išvydau taktinės grupės komandoro talentą: Bilas buvo garsiausias visos taktinės grupės plepys. Išgirdęs savo viršininko nurodymus, Bilas užriaumojo: „Visi paklausykit! Tą pastatą paverskit atramos punktu ir jį apsaugokit!“

Kaip ir buvo išmokyti, SEAL nariai nedelsdami šią žinią perdavė vienas kitam. Netrukus visi būrio nariai ne tik jau buvo išgirdę viršininko nurodymą, bet jį ir vykdė – jie užėmė pastatą ir jį apsaugojo. Buvo nuostabu tai stebėti. Tai įrodė, jog žodinės komandos yra veiksmingos. Vis dėlto tai taip pat parodė, kad buvau neteisus.

Minėtas SEAL karininkas buvo absoliučiai pajėgus vyrams vadovauti kovoje. Jam tereikėjo išsiaiškinti, kaip savo komandos narius panaudoti padengiant savo silpnybes.

Tą išmintingas vadovas ir daro – randa kitų žmonių, kurie komandoje kompensuoja savybes, kurių jis neturi. Tokiu būdu galima atsikratyti ir didžiausių lyderystės trūkumų. Derindamas tai su sunkiu darbu ir pastangomis pagerinti savo silpnąsias vietas, bet kuris žmogus gali drastiškai pagerinti savo sugebėjimą vadovauti.

Na, turėčiau sakyti *beveik* bet kuris. Yra vienas žmonių tipas, kuris niekada netaps išmintingu vadovu, – tai asmuo, kuriam trūksta kuklumo. Žmonės, kuriems trūksta kuklumo, negali tobulėti, nes jie nesugeba pripažinti savo silpnybių. Jie nesistengia tobulėti ir niekuo nekompensuoja savo trūkumų. Toks žmogus niekada nepatobulės. Turėkite tai omenyje.

Tačiau visi kiti gali pasikeisti. Ir nors siaubingo vadovo nepaversite nuostabiu, tikrai įmanoma blogą vadovą padaryti geresniu, o gerą vadovą puikiu. Tai nepriklauso nuo jų prigimties.

LYDERYSTĖ IR MANIPULIACIJA

Lyderystė ir manipuliacija yra glaudžiai susiję, nors vienas iš jų vertinamas kaip blogas, o kitas – kaip geras dalykas. Jie panašūs, nes siekia to paties tikslo: paveikti žmones taip, kad jie šoktų pagal jūsų dūdelę. Aukščiausia tiek vadovavimo, tiek manipuliacijos forma – priversti žmones daryti tai, ką norite, kad jie darytų, *nes jie patys to nori.*

Ir vadovai, ir manipuliatoriai pasitelkia daug tų pačių metodų. Abu kuria santykius, naudojasi savo įtaka bei politiškai manevruoja siekdami trokštamų rezultatų. Norėdami pasiekti savo tikslą, tiek vadovai, tiek manipuliatoriai naudojasi kitų ego, asmeniniais planais ir stipriosiomis bei silpnosiomis savybėmis.

Vis dėlto tarp daugybės vadovų ir manipuliatorių panašumų išryškėja vienas didžiulis skirtumas – manipuliatoriai bando žmones priversti daryti tokius dalykus, kurie būtų naudingi manipuliatoriui, o vadovai skatina žmones atlikti tai, kas atneštų naudos komandai ir patiems žmonėms. Skirtumas akivaizdus. Manipuliatorius siekia paaukštinimo ar geresnės pozicijos sau. Jis nori gerai pasirodyti viršininko akyse. Kiekviename savo žingsnyje manipuliatorius turi tik vieną svarbiausią prioritetą – save patį.

Vadovai save nustumia į pačią prioritetų sąrašo pabaigą. Misijos ir komandos gerovė nusveria bet kokį asmeninį rūpestį, kuris kamuoja tikrą vadovą.

Abu šie požiūriai ilgainiui išryškėja ir atsiskleidžia. Nors manipuliatoriai ir gali tam tikrą laiką apgaudinėti kai kuriuos žmones, tačiau jie neapgaus visų. Tikri vadovai niekuo nesiskiria: galbūt jie ne visada sulauks nusipelnyto pagyrimo, nes nukreips jį kitiems komandos nariams, tačiau, bėgant laikui, dėl savo vadovavimo tikrai bus pastebėti, pagerbti, tikėtina, ir paaukštinti.

Tai nereiškia, kad pasitaikiusioje situacijoje vadovas visada nugali manipuliatorių. Kartais manipuliatorius gražiai sužaidžia, priverčia jį pastebėti ir taip laimi. Bet šis laimėjimas būna tik trumpalaikis. Kitų aukojimas savo naudai niekada nebūna ilgalaikis. Galiausiai žmonės pastebi ir įvertina, kad stengiatės ne dėl komandos gerovės, o tik dėl savęs. Kai žmonės tai pastebės, greitai jus paliks.

Tas pats nutinka ir geriems vadovams. Bėgant laikui, atskleidžiami tikrieji jų tikslai. Kai išmintingas vadovas pasiaukoja ir prieš save iškelia kitus žmones bei pačią misiją, tai būna pastebėta ir žmonės noriai šį vadovą seka. Geri vadovai tinkamus dalykus daro dėl tinkamų priežasčių. Jie sunkiai dirba, palaiko komandą ir tvirtai jai vadovauja. Ilgainiui tikro vadovo reputacija aiškiai nusveria šlovės siekiantį manipuliatorių ir galų gale laimi išmintingas vadovas, besirūpinantis misija ir savo komanda.

SUVALDYKITE SAVO EGO

Savo lyderystės konsultacijų įmonėje *Echelon Front* su Leifu pradėjome bendradarbiauti su greitai augančia ir daug pinigų uždirbančia įmone. Ši bendrovė suprato, kad jiems reikia aplenkti savo augimo procesą ir jaunesniuosius vadovus paruošti prisiimti didesnius įsipareigojimus.

Per pirmąją kelionę turėjome tik įvertinti padėtį. Jos metu su Leifu ketinome apklausti įvairių lygių vadovus, daugiau sužinoti apie jų verslą ir paruošti jaunesniųjų vadovų mokymo planą.

Pirmą dieną susitikome su vyresniaisiais įmonės vadovais. Jie visi mane labai sužavėjo. Vykdomasis direktorius buvo protingas ir gabus. Finansų direktorius atrodė sutvertas savo pozicijai, buvo nuovokus ir orientuotas į detales. IT vadovas, žmogiškųjų išteklių vadovas ir kiti vyresnieji vykdomieji viršininkai taip pat buvo rimti ir patikimi.

Tada sutikau generalinį direktorių. Jau buvau juo pasidomėjęs ir pagal užfiksuotus faktus jis atrodė geriausias iš geriausių. Jis buvo Nacionalinės koledžų atletų asociacijos sportininkas. Savo verslo administravimo magistro laipsnį įgijo Gebenės lygos (angl. *Ivy League*) aukštojoje mokykloje. Buvo jaunas, net nesulaukęs trisdešimt penkerių, bet jau vadovavo šimtamilijoninės vertės įmonei.

Vizualiai irgi atrodė įspūdingai: šis beveik 2 m ūgio milžinas buvo sudarytas vien iš raumenų, kurie turbūt svėrė apie 113 kg.

Tačiau jis buvo didelis ne tik fiziškai. Vos tik spėjome paspausti vienas kitam rankas, supratau, kad jo ego taip pat milžiniškas. Veido mimika tiesiog rėkė: „Aš geresnis už jus!“ Jutau, kaip jis atstato krūtinę lyg paauglys, bandantis atrodyti kietai.

Kai nužvelgė mane iš aukšto, iškart pajutau nuo jo sklindančią įtampą – visišką pasipūtimą.

Pažvelgęs į jį pagalvojau: „Nieko tokio.“ Ir kariuomenėje, ir verslo pasaulyje man jau buvo tekę susidurti su daug didelių ego.

Tačiau greitai supratau, kad šis atvejis bus itin sudėtingas. Kiekvienas jo komentaras buvo išdidus ir arogantiškas. Kiekvieną mano frazę palydėdavo pasipūtėliškas žvilgsnis, sakantis: „Aš tai jau žinojau.“ Tikėjausi, kad, bėgant dienai, jis priims kai kurias mano idėjas, bet taip nebuvo. Su beveik kiekvienu jo ištartu žodžiu išdidumas ir patronavimas smogdavo man kaip beisbolo lazda.

Taip baigėsi mūsų diena su vyresniaisiais vadovais, o kitą dieną susitikome su keliais vidutinio lygio vadovais bei priešakinių pozicijų viršininkais. Su jais kalbėdamasis šiek tiek pasikapsčiau, tikėdamasis apie generalinį direktorių išgirsti ką nors blogo, – norėjau sužinoti, ką jie mano apie jo per kraštus trykštantį arogantiškumą. Bet nė vienas iš jų nepasakė nieko neigiamo. Tiesą sakant, dauguma sakė, kad jį mėgsta ir gerbia. Pagalvojau, kad jis juos visus apsukęs aplink savo pirštą.

Užbaigę savo darbus, išvykome ir pradėjome formuluoti tolesnį veiksmų planą. Galvodamas apie generalinio direktoriaus elgesio ir jo komandos nuomonės apie jį neatitiktį, ėmiau manyti, kad jis mūsų susitikimo dieną tiesiog buvo ne ta koja išlipęs iš lovos. Galbūt kas nors jį buvo supykdęs – praleistas terminas ar nesėkmingas projektas – ir tas pyktis paskatino tokį jo elgesį su manimi. „Taip ir buvo“, – pamaniau. Ypač dėl to, jog visada didžiuodavausi, kad su visais moku atrasti bendrą kalbą, nesugalvojau nė vienos logiškos priežasties, kodėl jis su manimi elgėsi taip egoistiškai. Nusprendžiau, kad kai kitą kartą su juo dirbsime, jis nusileis ant žemės ir pagarbiai su manimi elgsis.

Klydau. Atvykus komandai vesti vadovavimo mokymus, su visais vyresniaisiais vadovais viskas klojosi gerai. Jie džiaugėsi mus matydami ir nekantravo pradėti programą.

Išskyrus jį. Vos tik paspaudėme vienas kitam rankas, pajutau jo susireikšminimą. Galvoje sukosi tik viena mintis: „Kas, po velnių, blogai su šiuo vyruku?“ Pradėjus pirmąją mokymų dalį, jo požiūris nepasikeitė. Kai kalbėjau apie vadovavimo principus, jis klausėsi, bet kartu stengėsi neparodyti didelio susidomėjimo. Jis žvilgčiojo į telefoną ir kuždėjosi su keletu žmonių. Vienu metu netgi atsistojo ir kelioms minutėms išėjo, lyg visi jo veiksmai būtų buvę šimtą kartų svarbesni už mano vadovavimo pamokas. Kai užbaigiau pirmąją dalį, Leifas pradėjo antrąją. Sėdėdamas stebėjau šį egoistišką mulkį ir stebėjausi, kaip jis tokiu tapo ir kodėl nematė, kad elgiasi kaip tikras pompastiškas pagyrūnas. Bandžiau išsiaiškinti, kaip išspręsti šią *jo* problemą. Kaip *jis* gali būti toks egotistiškas? Kaip *jis* gali nematyti savo arogancijos?

Tada dar labiau susimąsčiau. Kodėl jo ego neerzino kitų vadovų? Kodėl jo priešakinių pozicijų vadovai nematė to pasipūtimo ir susireikšminimo, kuriuos mačiau aš?

„Pala, – pagalvojau. – Ar gali būti, kad problema esu aš?“

Pasijutau kaip nutrenktas žaibo. Ar gali būti, kad šią problemą sukėlė mano ego? Nejau mano trapią savivoką išgąsdino šis žvėriškas žmogus, kuris ne tik fiziškai apdovanotas dydžiu, jėga bei sportiniais sugebėjimais, bet taip pat buvo be galo protingas ir drąsus vadovas, valdantis šimtamilijoninės vertės įmonę, nors jam buvo vos 32-eji? Ar mano ego galėjo viso to išsigąsti ir būtent aš elgiausi kaip idiotas?

Žinoma. Dabar, kai supratau, kas vyko, viskas tapo akivaizdu – didžiuliai mūsų abiejų ego trankėsi vienas į kitą ir sukėlė trintį.

Per kitą pertrauką priėjau prie jo ir tariau:

– Ar galime trumpai šnektelėti lauke?

Jis šyptelėjo ir pašaipiai atsakė:

– Žinoma... Ketinate mane *pamokyti*? – Žodis *pamokyti* nuskambėjo su panieka.

Galva linktelėjau durų link ir išėjau iš auditorijos. Jis nusekė paskui mane. Koridoriumi ėjome tolyn, nes norėjome, kad likę komandos nariai mūsų negirdėtų. Aš sustojau, apsisukau ir įsižiūrėjau į jį. Jis atrodė taip, lyg būčiau ką tik iškvietęs jį į kovą.

– Na? – galiausiai tarė jis.

Aš nusišypsojau:

– Na, – atsakiau, – tik norėjau trumpai apžvelgti tai, ką jau mačiau. Jūsų vadovai yra stiprūs. Jūsų įmonėje vyrauja pozityvi nuotaika, o darbuotojai puikiai supranta savo misiją. – Jo mimika nežymiai pasikeitė. Jis atrodė nuginkluotas, nes to nesitikėjo.

– Bet pats įspūdingiausias dalykas, kurį čia išvydau, – tęsiau, – esate jūs. Jūs protingas ir pasižymite įspūdinga laikysena. Visi čia puikiai supranta jūsų viziją. Akivaizdu, kad visi geri dalykai, kuriuos matau šioje įmonėje, yra jūsų puikaus vadovavimo atspindys. Ir tai visiškai nestebina. Koledže žaidėte beisbolą, įgijote Gebenės lygos išsilavinimą, palaikote puikią formą ir sukūrėte šią galingą įmonę. Švelniai tariant, tai įspūdinga. Galiu pasakyti tik tiek, kad gerbiu jus, tai, ką padarėte, ir tai, ką dar padarysite.

Vos tik baigiau paskutinį sakinį, jo veidas visiškai persimainė. Arogancija išnyko, o ją pakeitė kukli ir gal net nedrąsi mimika.

– Tik nereikia! – išpyškino jis. – Aš tiesiog verslininkas. Tai jūs nusipelnėte pagarbos! Visą savo gyvenimą praleidote SEAL komandose! Užsitarnavote vis aukštesnius laipsnius! Itin sunkiomis sąlygomis savo vyrus vedėte į kovą. Štai kas nusipelnė pagarbos!

Abu ėmėme juoktis, o mūsų ego sukelta įtampa dingo. Vos per kelias sekundes mūsų santykiai pasisuko 180° kampu. Mes sugrįžome į auditoriją ir jis įdėmiai klausėsi visko, ką pasakojau apie verslą, vadovavimą ir gyvenimą. Remdamasis savo patirtimi, jis netgi mane papildydavo, taip palaikydamas mano peršamus principus.

Problema buvo išspręsta. Kaip man tai pavyko? Paprastai. Vos tik atsiribojau ir suvokiau, kad susirėmė mudviejų ego, man tereikėjo pasielgti kukliau. Privalėjau suvaldyti savo ego, kad panaikinčiau tarp mūsų vyravusią įtampą. Kai tik tai padariau, problemos nebeliko.

Ego yra lyg į poveikį reaguojantys šarvai: kuo labiau juos spaudžiate, tuo labiau jie stumia jus atgal. Jei būčiau stojęs priešais generalinį direktorių ir pasakęs, kad jo ego milžiniškas, jis būtų dar labiau mane užsipuolęs. Todėl pasielgiau priešingai. Prislopindamas savąjį, nuginklavau ir jo ego.

Tikėtina, kad prisibijote suvaldyti savo ego, nes tuomet būsite sutryptas. Tačiau įprastai taip neatsitinka, nes ego sutramdymas iš tikrųjų yra aukščiausia pasitikėjimo savimi forma. Būtent šis pasitikėjimo lygis pelno jums pagarbą. Taigi, nors pirma šovusi mintis ar aplankęs jausmas gali sakyti, jog nusileidote kitiems, iš tikrųjų parodote, kad turite užtektinai jėgų ir pasitikėjimo savimi, nes laurus galite priskirti kitam žmogui. Būtent dėl to kiti pastebės ir gerbs šį pasitikėjimą savimi (sąmoningai ar nesąmoningai).

Tokia ta tiesa. Norėdamas sukontroliuoti ir sumažinti savo ego, privalote nepaprastai pasitikėti savimi. Jei pastebite, jog negalite sukontroliuoti savo ego, nes bijote, kad taip pasirodysite silpnas, tuomet ir *esate* silpnas. Nebūkite toks.

Suvaldykite savo ego, megzkite pažintis ir laimėkite ilgąjį žaidimą.

VADOVAI SAKO TIESĄ

Teisingumas ir sąžiningumas yra bene svarbiausios vadovo savybės. Sakykite tiesą savo žmonėms. Sakykite tiesą savo viršininkui. Sakykite tiesą savo kolegoms. Ir, žinoma, nemeluokite pats sau.

Tai nėra lengva užduotis. Be to, sakydamas tiesą, vadovas, pavaldinys ar kolega neįgyja teisės elgtis nemaloniai ar užsipulti žmones. Ne. Tiesą reikia sakyti taktiškai ir jautriai.

Žinoma, kai kuriais atvejais lengva pasakyti tiesą: „Mes laimime!“, „Jums puikiai sekasi“, „Mūsų varžovai neturi jokių šansų“. Kas nenorėtų pasakyti tokios tiesos?

Tačiau yra ir nemaloni tiesa, kurią perduoti sunkiau: „Mes pralaimime“, „Jūsų veikla neatitinka normų“, „Artinasi priešas“. Pasakyti tokią tiesą yra taip pat nemalonu kaip ir ją išgirsti. Todėl labai daug žmonių, ypač vadovų, nesugeba pranešti skaudžios tiesos.

Vis dėlto vadovai privalo sakyti tiesą.

Norėdamas tai padaryti, vadovas visų pirma turi gerai pažinoti savo žmones ir dažnai su jais bendrauti. Tokiu būdu, jei vadovas komandos nariams turi pranešti blogas naujienas, tai nebus pirmas jų pokalbis. Vadovas neturėtų priešakinių linijų pasiekti tik vieną kartą per keturis mėnesius ir tik tam, kad savo pajėgoms perduotų blogas naujienas. Ne. Bendrauti su komanda reikia nuolat: pajėgos turi pažinti ir suprasti savo vadovą, o vadovas – savo pajėgas. Kuo daugiau bendraujama su pavaldiniais, tuo lengviau turėtų būti perteikti ir blogas žinias. Be to, esant tvirtiems santykiams, ir pavaldiniai gali aukštesniajai vadovavimo grandžiai pranešti blogas naujienas – pasakyti tiesą.

Jeigu dažnai bendraujate – sakydamas *bendraujate*, turiu omenyje visas komunikavimo formas, įskaitant susitikimus, telefoninius skambučius, elektroninius laiškus, žinutes, vaizdo įrašus ar bet kokį kitą galimą metodą, – tada blogos naujienos bus ne tokios skausmingos. Tarkime, kad vieną mėnesį įmonė praranda 5 proc. rinkos akcijų, o generalinis direktorius niekam to nepraneša, nes tikisi, kad šias rinkos akcijas pavyks susigrąžinti. Jei įmonė jas atgauna, tada viskas gerai, bet jei prarandami dar 5 proc. rinkos akcijų – iš viso jau 10 proc., – tai paaiškinti tampa dar sunkiau. Iš tiesų, taip sudėtinga, kad kai kurie viršininkai gali nenorėti šia informacija pasidalyti. Jie verčiau sukryžiuoja pirštus ir tikisi kitą mėnesį atsigauti. Jeigu įmonė pradės atgauti rinkos akcijas ir judės teigiama trajektorija, galbūt viskas bus gerai, tačiau jeigu ne, po trijų, šešių mėnesių ar net metų generalinis direktorius gali susivokti, kad *dingo* 50 proc. jų rinkos akcijų. Ir ką tuomet daryti? Dabar pasakyti tiesą ypač sunku, nes įmonė prarado 50 proc. savo rinkos akcijų ir, norint išlikti, reikės sumažinti rinkodaros, mokymų bei personalo kaštus. Nieko gero.

Tačiau jei generalinis direktorius tiesą būtų pasakęs anksčiau ir pateikęs ją pozityviai, viskas galėjo pasisukti kita linkme. Jei viršininkas būtų pranešęs komandai, kad rinkos akcijos sumažėjo 5 proc., komanda būtų supratusi, jog turi labiau pasistengti. Aptarnaujantis personalas ir vadovai galėjo padvigubinti savo pastangas ir įdėti daugiau darbo. Jie galėjo susigrąžinti rinkos akcijas ir nukreipti įmonę nauju, sėkmingu keliu. Vis dėlto, jei tiesa greitai ir dažnai neperduodama, toks atsigavimas yra neįmanomas.

Be viso to, komanda suvoks, kad jiems nesakote tiesos. Jie pamatys mažėjančius skaičius. Kas nors iš buhalterijos papasakos kam nors iš operacijų ar pardavimų skyriaus apie mažėjančias pajamas. Ši realybės dalis aptarnavimo skyriuje užims trūkstamos informacijos vietą ir sukels gandus apie artėjančią katastrofą. Gandų malūnas taip įsisuks, kad galiausiai virs išsipildžiusia pražūties pranašyste. Taip veikia apkalbos ir šabloniškas mąstymas. Jei priešakinių linijų darbuotojai nėra užtikrinti, kodėl kas nors vyksta, jie susigalvos savo priežastis, o jos dažniausiai būna daug blogesnės nei realybė. *Kam viršininkui slėpti tiesą, jei negresia visiška katastrofa?*

Kaip kovoti su tokiu užburtu ratu? Užbaikite gandus ir pasakykite tiesą.

Turbūt blogiausia, kas gali nutikti, kai vadovas komandos nariams nesako tiesos, yra tai, kad jie paprasčiausiai juo daugiau nebepasitikės. Netikės vadovo žodžiais, jo planu ir vizija. Kai komandos nariai nebetikės vadovo žodžiais, planu ar vizija, komanda ir lyderis žlugs.

Nepaisant to, vis tiek yra daugybė atvejų, kai žmonės nesako tiesos. Kartais jie mano, jog turi pagrįstą priežastį nuslėpti tiesą. Kariuomenėje kai kuri informacija gali būti suskirstyta, įslaptinta medžiaga, o civiliniame sektoriuje teisiniai veiksmai gali drausti dalytis tam tikra informacija.

Iškilus tokioms situacijoms, atsakymas paprastas – pasakykite tiesą. Ne tą tiesą, kuri įslaptinta ir todėl negalite jos atskleisti, bet tai, kodėl negalite pasakyti tiesos.

– Atleiskite, tačiau ši informacija yra įslaptinta ir paskirstyta, tad negaliu apie ją kalbėti.

Arba:

– Paklausykite, norėčiau su jumis pasidalyti šia informacija, tačiau dėl teisinių dalykų dabar negaliu jos atskleisti.

Vadovas taip pat turi pasakyti tiesą, kai padaroma klaida. Tai neatskiriama ekstremalios atsakomybės dalis. Atsakingas žmogus turi atskleisti, kas nutiko, kas nepasisekė, kokias klaidas jie padarė ir kaip jas ketina ištaisyti.

Tačiau tiesos sakymas nereiškia, kad vadovas jos nepasitelks perdėtai kitų kritikai ar užgauliojimams. Lengviausia tam užkirsti kelią palaikant ryšį su komandos nariais ir jais rūpinantis. Žinokite, kas jie tokie. Žinokite jų vertybes. Žinokite, kas juos veda į priekį. Jei vadovui ar vadovei šios informacijos trūksta, jis ar ji nesugebės efektyviai bendrauti su komanda, ypač kai reikės ją sukritikuoti ar pasakyti žiaurią tiesą.

Jeigu komandai turite pranešti žiaurią tiesą, geriausia tai ir padaryti. Žinoma, paaiškinkite aplinkybes, bet nesiteisinkite ir nieko neslėpkite. Tiesiog pasakykite tiesą ir paaiškinkite, kodėl taip nutiko. Privalote atleisti keletą žmonių? Paaiškinkite, kod tokį sprendimą priėmėte dėl komandos gerovės. Turite dirbti viršvalandžius, nors niekas to nenori? Paaiškinkite, kodėl tai svarbu. O tada vadovaukite būdamas priešakyje, ypač kai reikalai prasti. Pirmasis susimažinkite savo atlyginimą. Pasirinkite pirmąją viršvalandžių pamainą. Kadangi esate vadovas, atlikite viską, kas sudėtinga. Nepalikite šių darbų savo pajėgoms.

Tas pats galioja bendraujant su pavieniais asmenimis. Neatidėliokite nejaukių pokalbių – taip jie taps tik dar nemalonesni. Nesvarbu, ar sudėtingą klausimą reikia aptarti su pavaldiniu, viršininku, kolega ar klientu, atidėliojimas jo nesupaprastins. Griebkite jautį už ragų.

Tačiau atminkite, net jei žiauri tiesa yra sakoma kaip individuali kritika, vis tiek negalima rodyti blogo takto. Tiesą sakant, pranešant žiaurią tiesą, reikia būti dar taktiškesniam. Jeigu su savo pavaldiniais palaikote gerus santykius ir jie žino, kad jums rūpi, žiauri tiesa turėtų priminti jau turėtus įprastus pokalbius.

Viena įprasta ir dažnai aptariama technika yra neigiamos kritikos paskirstymas tarp teigiamų dalykų: „Jūsų komanda tris mėnesius iš eilės pasiekė savo normą, puiku. Tačiau jūsų darbuotojai pernelyg dažnai keičiasi. Prarandate per daug žmonių. Vis dėlto tai kompensuoja faktas, kad jų veiksmingumas jūsų gretose tikrai geras.“

Ši technika yra bandymas sutrumpinti tikrų santykių su tiesioginiais savo pavaldiniais formavimo procesą. Nederėtų gerų pastebėjimų kurpti tam, kad jais apkamšytumėte blogas naujienas. Jeigu vadovas palaiko gerus santykius su savo pavaldiniais, to neprireiks.

Nepaisant to, geri santykiai su pavaldiniais nereiškia, kad pavaldinys stebuklingai gerai priima griežtą kritiką. Viskas vyksta kitaip. Didžioji dauguma žmonių nemėgsta kritikos, nesvarbu, kas ją sakytų. Taigi, kritiką geriausia perteikti netiesiogiai, kuo švelniau perduodant informaciją, reikalingą norimam pokyčiui pasiekti (daugiau apie kritikos pateikimą žr. p. 252).

MOKYMASIS

Nėra nepriekaištingų vadovų. Jie turi nuolat tobulėti ir mokytis, nes einant bet kokias vadovavimo pareigas atsiranda naujų ir netikėtų iššūkių, o vadovams tęsiant savo karjerą gausėja jų pavaldinių, projektai auga savo skaičiumi ir apimtimi, bendras strateginis misijų poveikis taip pat didėja.

Bet kurioje pasirinktoje srityje lyderystė ir yra jūsų pagrindinė profesija. Lyderystė yra jūsų gyvenimas. Darykite viską, kas įmanoma, kad kuo daugiau sužinotumėte apie savo profesiją ir buvimą tos srities vadovu.

Stenkitės mokytis kasdien ir taip tapti geresniu vadovu.

Mokymasis vadovauti susideda iš daugybės detalių. Viena svarbiausių – stengtis viską matyti pro vadovavimo prizmę. Kiekvienoje žmonių grupėje kas nors vadovauja. Atkreipkite į tai dėmesį. Stebėkite, kas yra veiksminga, o kas ne. Įsiminkite sėkmingus ir nesėkmingus vadovų pasitelktus metodus: kaip jie kalba, kokius vartoja žodžius, kaip bendrauja. Pagalvokite, kaip pats galėtumėte pritaikyti šiuos metodus.

Vadovavimo prizmę pasitelkite ir skaitydamas. Beveik kiekviename pasakojime slypi vadovavimo krislelis. Knyga ar straipsnis neprivalo būti apie lyderystę, kad juose rašytų *apie lyderystę*. Atkreipkite į tai dėmesį. Kaip elgiasi vadovas? Ką jis sako? Kaip į tai reaguoja vadovo vadovybė ir pavaldiniai? Vertinga iš istorijos mokytis skaitant knygas, nes taip įgyjate patirties tų įvykių neišgyvendamas. Vis dėlto tai pasiteisina tik tada, jei sugebate skaityti ir kartu įsigilinti į žodžiais perteikiamus veiksmus, emocijas bei žmogaus prigimtį.

Taip pat mokykitės atkreipti dėmesį į mažus dalykus. Dažnai nepastebime kai kurių situacijų niuansų ir tada stebimės, kodėl viskas baigėsi būtent taip. Įsidėmėkite, kad smulkmenos yra svarbios. Gal jos ir nėra pačios reikšmingiausios, tačiau vis tiek jų nepraleiskite.

Pagalvokite apie pagrindinius lyderystės principus ir pritaikykite juos viskam, ką matote, – taip praplėsite savo mąstymą. Dengti ir judėti. Paprastumas. Prioretizuoti ir vykdyti. Decentralizuota vadovybė. Ekstremali atsakomybė. Lyderystės dichotomija. Jei šių principų ieškosite, juos ir išvysite. Jei juos pamatysite, geriau suprasite. Kuo geriau suprasite, tuo geriau gebėsite įgyvendinti, o kuo geriau pritaikysite, tuo intensyviau galėsite jų ieškoti. Šis ratas niekada nesiliauja sukęsis.

Vis dėlto visa tai negali įvykti be kuklumo. Jei vadovas mano, jog pasiekė lyderystės kompetencijos viršūnę, jis jau juda netinkama linkme, yra įkalintas savo turimų įgūdžių ir, blogiausia, nesąmoningai skleidžia arogranciją. Neleiskite, kad taip nutiktų. Išlikite kuklus ir nuolat mokykitės.

2 SKYRIUS

PAGRINDINĖS DOKTRINOS

MOKĖKITE PAPRAŠYTI PAGALBOS

Vadovas turi išmanyti darbus, įgūdžius bei įrangą, kuriuos naudoja žmonės, esantys žemesniojoje grandyje nei jis pats. Tai nereiškia, kad vadovas turi būti visų sričių ekspertas. Tai yra tiesiog neįmanoma. Būrio vadas nežino tiek daug apie šaudymą, kiek jo snaiperiai. Jis negali perprasti įvairių radijo imtuvų taip gerai, kaip tai daro jo radistas. Jis nežinos detalių maršrutų link ir nuo tikslo, kaip jo vedantysis kareivis. Statybvietėje brigadininkas nepajėgs įrangos valdyti taip pat veiksmingai kaip tie žmonės, kurie tą įrangą eksploatuoja visą dieną. Jis nesumūrys blokelių taip, kaip mūrininkai, ir nesukabins armatūros kaip metalininkas. Gamybos proceso vadovas gali nemokėti valdyti kiekvienos mašinos ar atlikti visų konvejerio darbų, bet visais šiais atvejais vadovas turi būti bent jau susipažinęs su tuo, kas vyksta žemesniojoje jo komandos grandyje.

Ką turėtų daryti vadovas, nežinantis ar nesuprantantis įgūdžių ar darbo, kurie yra svarbūs vykdant misiją? Atsakymas paprastas – paklausti. Tikrai taip. Eikite ir pasiteiraukite – ir ne tik paaiškinimo. Paprašykite, kad jus pamokytų ir galėtumėte iš tikrųjų tai atlikti. Nusitaikykite su snaiperio ginklu. Suprogramuokite tą radiją. Išmokite mūryti blokelius. Bent trumpam stokite prie įrangos ir ją pavaldykite. Susipažinkite su užduotimi ir tada pabandykite ją atlikti.

Deja, dauguma žmonių vengia šio proceso, nes bijo pasirodyti kvailai. Jie galvoja, kad praras pavaldinių pagarbą. Vis dėlto viskas yra priešingai. Tai dar viena sritis, kurioje ego gali pakišti koją jūsų sėkmei. Kai kurie vadovai mano, kad pagalbos prašymas yra silpnybė. Tai toli gražu nėra tiesa. Iš tikrųjų, pavaldiniai labiau gerbs vadovą, kuris prieis, stengsis mokytis bei atlikti užduotį. Darbdavys, bandantis pasirodyti žinąs viską, yra būtent tai, ko nemėgsta nė vienas darbuotojas. Galiu tai patvirtinti iš patirties. Kai SEAL turėjau tik jaunesniojo laipsnį, žavėdavausi viršininku, kuris, atėjęs į priešakines linijas, visada parodydavo susidomėjimą tuo, ką mes darome.

Mane dar labiau žavėdavo, jei jie užduodavo klausimus ir norėdavo iš tikrųjų suprasti mano perspektyvą. O jei vadovas būtų fiziškai pabandęs atlikti tai, ką darau aš, – suprogramuoti radiją, išmokti šaudyti pažangia ginklų sistema ar sukurti ardomąjį užtaisą – būčiau tiesiog netekęs žado. Jei jums reikia pagalbos, paprašykite jos. Pavaldiniai supranta, kad jų vadovai nėra visažiniai. Nuslopinkite savo ego ir paprašykite pagalbos. Taip pasirodysite geriau ir įgysite savo komandos pagarbą. Laikinai pasitraukdamas iš savo pozicijos ir išmokdamas priešakinių pajėgų, taip pat parodysite savo kuklumą. Taip įrodysite, kad nesate aukščiau to, ką daro jūsų priešakinės pajėgos, ir suprantate, kad jų darbas yra sunkus.

Atminkite, jei vadovui nereikia atlikti priešakinių linijų užduočių, tai dar nereiškia, kad jis turi teisę ko nors neišmanyti ar būti nepasirengęs. Jei ketinate laikinai prisijungti prie savo priešakinių pajėgų, bent jau žinokite, ką jos daro. Peržiūrėkite vadovus, kad susipažintumėte su karių naudojama įranga. Stenkitės įsisavinti kiek galima daugiau informacijos, kad neatrodytumėte visiškai sutrikęs. Tai galioja visų lygių vadovams. Tikėtina, kad vadovas gali tiksliai nežinoti, kaip valdyti tam tikrą įrankį ar įrangą, tačiau jis privalo bent suvokti, kas tai per daiktas ar kokią funkciją jis atlieka. Jei visiškai nežinote, kas vyksta priešakinėse linijose, atrodysite nutolęs ir tuomet tikrai prarasite savo pajėgų pagarbą. Jei taip atsitiks ir kariai pastebės, kad esate nepasiruošęs, atsitraukite, įvertinkite situaciją ir stenkitės kuo daugiau išmokti.

Kalbant apie sugrįžimą, žinokite, kad nors ir kartą aplankėte savo pavaldinius ir kai ką nuveikėte, tai dar nereiškia, kad to pakaks. Nuolat grįžkite ir gilinkite savo žinias. Mokykitės ir tobulėkite. Vienos įrangos gamyklos generaliniam direktoriui esu pasakęs, kad jis bent kartą per mėnesį pats turėtų pagaminti produktą nuo pat pradžios iki pabaigos, nes taip nenutols nuo gamybos proceso. Taip jis suprastų, su kokiais iššūkiais susiduria jo priešakinių linijų darbuotojai. Tai taip pat reiškia, kad jis suvoktų, jei kas bandytų muilinti jam akis, ir galėtų tai iškelti į aikštę. Tai yra neįkainojama.

Galiausiai, prisijungęs prie savo priešakinių pajėgų, turite progą pažinti savo karius. Jūs kuriate savo santykius. O jei jūsų santykiai su priešakinėmis pajėgomis geri, jie jums atskleidžia visą tiesą. Jie suteikia jums informacijos.

Kariai jums pasako, kas yra veiksminga, o kas ne. Tai labai svarbi informacija. Žinoma, negalite viso savo laiko praleisti su priešakinių linijų pajėgomis. Reikia palaikyti pusiausvyrą.

Vis dėlto įsitikinkite, kad su jais praleidžiate pakankamai laiko ir žinote, ką jie daro. Dirbkite greta savo priešakinių pajėgų, išmokite iš jų kiek tik įmanoma daugiau, žinokite ir supraskite jų svarbą misijoje bei pelnykite jų pagarbą kaip vadovas ir tiesiog žmogus.

PASITIKĖJIMO IR SANTYKIŲ KŪRIMAS

Santykiai ir bendradarbiavimas su visomis vadovavimo grandimis yra komandos pagrindas. Jei du žmonės pasitiki vienas kitu, tarp jų yra susiformavę santykiai. Jei pasitikėjimo nėra, nėra ir santykių. Tad santykių pagrindas yra pasitikėjimas, o komandos yra paremtos santykiais. Jei žmonių tarpusavio santykiai nesieja, nėra ir komandos – tai tik grupė atsitiktinių žmonių.

Norėdami turėti vieningą komandą, turime užmegzti santykius, o tam reikia įgyti pasitikėjimą. Taigi, kyla klausimas: kaip galime pelnyti pasitikėjimą, užmegzti santykius ir, galiausiai, suformuoti savo komandą?

Akivaizdu, kad pasitikėjimo įgijimo ir santykių užmezgimo pagrindas yra sąžiningumas (jį jau aptarėme skyriuje „Vadovai sako tiesą“, p. 82). Vis dėlto, nors tiesa ir sudaro pagrindą, yra ir kitų priemonių, padedančių pelnyti pasitikėjimą. Pateiksiu keletą strateginių metodų, kaip galite pelnyti pasitikėjimą ir aukštesniojoje, ir žemesniojoje grandyje.

ŽEMESNIOJI VADOVAVIMO GRANDIS

Norėdamas pelnyti žemesniosios vadovavimo grandies pasitikėjimą ir sukurti santykius, pirmiausia turite pasitikėjimą *parodyti*. Ką tai reiškia? Jei noriu, kad pavaldiniai manimi pasikliautų, turiu ir pats jais pasitikėti. Pavyzdžiui, aš jais *pasitikėsiu* ir leisiu jiems patiems vadovauti misijai. Aš jais *pasitikėsiu* ir leisiu jiems priimti sprendimą. Aš jais *pasitikėsiu* ir leisiu jiems dirbti be mano priežiūros.

Žinoma, visada rizikinga savo pavaldiniams leisti patiems vykdyti misiją, priimti sprendimus ar spręsti problemas. Juk jie gali priimti blogą sprendimą, neišspręsti problemos ar nesugebėti įvykdyti misijos. Būtent todėl, jiems vadovaudamas, pasitikėjimą imsiu kurti mažais žingsneliais. Pirma misija, kurią patikėsiu savo pavaldiniui, bus nedidelė ir neturės realių strateginių padarinių. Tai tebus paprasta treniruočių tipo operacija, kurioje žmogus rizikuos tik savo ego ir savigarbos sumenkinimu. Neleisčiau, kad priimtas sprendimas darytų reikšmingą neigiamą įtaką operacijai, jei mano pavaldinys pasirinktų netinkamai. Geriau jau pavaldiniui leisiu priimti tokį sprendimą, kuris, net jei ir neteisingas, sukeltų mažai rūpesčių. Tai niekuo nesiskiria nuo to, jei pavaldiniui leidžiate išspręsti problemą. Neduočiau jam spręsti tokios problemos, su kuria nesusidorojus kiltų dar didesnė katastrofa. Verčiau pavaldiniui pateikčiau tokią problemą, kurios sprendimo neradus laiku vis tiek būtų lengva susidoroti su pasekmėmis.

Kiekvieną kartą, kai pavaldiniui pasiseka, mano pasitikėjimas juo pakyla, o kadangi pavaldiniui leidau sprendimą priimti pačiam, jo pasitikėjimas manimi taip pat išauga. Pavaldiniai ima pasitikėti, kad gerai jiems vadovauju, leidžiu dirbti be nuolatinės priežiūros ir tiek jais pasikliauju, kad leidžiu patiems spręsti problemas bei viską išsiaiškinti. Kai vienam iš pavaldinių pavyksta sėkmingai įveikti šias užduotis, pradedu ieškoti šiek tiek sunkesnės misijos, kuriai reikia vadovauti, reikšmingesnio sprendimo, kurį reikia priimti, ir dar svarbesnės problemos, kurią reikia išspręsti. Šis procesas nuolat kartojasi ir iš lėto bei nuosekliai didina mūsų abipusį pasitikėjimą.

Jei pavaldiniui nepasisektų įvykdyti misijos, priimti reikiamo sprendimo ar išspręsti problemos, neapmėtyčiau jo akmenimis. Neplūsčiau ir nesumenkinčiau jo. Geriau jo klaidą įvertinčiau kaip puikią progą pasimokyti, patobulėti ir pagerinti savo įgūdžius. Jei matyčiau, kad pavaldinys šią pamoką išmoko, leisčiau jam vadovauti dar vienai misijai, priimti dar vieną sprendimą arba susidoroti su dar viena problema. Gal tik duočiau daugiau patarimų ir labiau jį prižiūrėčiau, siekdamas, kad šįkart jis pasirodytų geriau. Kai jam pasiseks, vėl kartosiu tą pačią procedūrą, po truputį didindamas misijos, sprendimo ar problemos sudėtingumą ir dydį. Taip ugdysiu pasitikėjimą vienas kitu.

Bėgant laikui, misijos, sprendimai ir problemos taps daug sudėtingesni ir pavaldiniai ims klysti. Prisiminkite, kad tai tik mokymosi galimybės, padedančios pavaldiniams tobulėti. Nors tokiose situacijose rizika ir didėja, vis tiek galite leisti jiems vadovauti. Tiesiog atidžiau juos stebėkite ir įsitikinkite, kad jie nepadarys klaidos, galinčios sukelti nepageidaujamų nuostolių. Taip pasitelksite tik mikrovaldymą. Kai jie šiek tiek nuklys, juos pataisysite ir taip išvengsite katastrofinių padarinių, o pavaldiniai pasimokys iš šių jūsų patikslinimų. Jūs pataisote jų sprendimus, kai jie šiek tiek nuklysta nuo norimų rezultatų, siekdamas įsitikinti, kad neatsiras katastrofiškų nesėkmių, ir vis tiek jie mokosi iš tų mažų pakeitimų.

Su laiku mikrovaldymas po truputį mažėja. Kuo daugiau įgyjama pasitikėjimo, tuo vadovas gali mažiau kištis. Galiausiai pavaldinys bus sėkmingai atlikęs pakankamai misijų, sprendimų, išsprendęs atitinkamą skaičių problemų ir išmokęs tiek pamokų, kad įgis visišką pasitikėjimą.

AUKŠTESNIOJI VADOVAVIMO GRANDIS

Ugdyti pasitikėjimą bei megzti santykius turime ir su savo vadovybe. Šis procesas vėlgi prasideda nuo tiesos sakymo. Pavaldiniai dažnai klysta, nes mėgsta sakyti savo viršininkams tik tai, *ką, jų nuomone, viršininkai nori išgirsti*. Nesvarbu, ar viršininkui pasakysite „Pajėgų dvasinė būklė puiki“ (nors ji tokia nėra), ar „Mes einame teisinga linkme ir tikrai pasieksime reikiamą pardavimo skaičių“, ar net „Mes turime visą reikiamą palaikymą“, jei tai nėra tiesa, šie tvirtinimai gali sukelti problemų. Tokie teiginiai tuo metu gali pamaloninti viršininką, bet ilgainiui jie pakenks misijai, komandai ir pačiam viršininkui. Šiam bumerangui apsisukus ir pakenkus viršininkui, jis prisimins, kad tai jūs jam pateikėte klaidingą informaciją, ir jo pasitikėjimas jumis tikrai kris.

Taigi privalote pasakyti tiesą. Bet atminkite, kad tai nesuteikia teisės skųstis. Tiesa gali būti tokia, kad jūsų komanda sunkiai dirbo ir mielai pasiilsėtų. Nesakykite to viršininkui, nes greičiausiai jis to girdėti nenori. Vis dėlto, jei komandos nariai yra iš tiesų pervargę ir jiems tikrai reikia poilsio, nes kitaip gali pridaryti reikšmingų klaidų, tai *verta* perduoti viršininkui. Atskirkite, kada privalote informuoti viršininką apie tam tikrus dalykus, ir kada tik dejuojate dėl kiekvienos smulkmenos.

Kaip jau minėta ankstesniuose skyriuose, formuojant pasitikėjimą taip pat labai svarbu gerai atlikti savo darbą ir gebėti taktiškai prieštarauti savo viršininkui.

Jei norite pelnyti pasitikėjimą, pasitelkite visas šias strategijas. Be pasitikėjimo lyderystė sugrius kaip kortų namelis.

PASITIKĖJIMAS IR DECENTRALIZUOTA VADOVYBĖ

Vienas iš esminių pasitikėjimo reikalavimų – decentralizuotos vadovybės pasitelkimas. Komandoje pasitikėjimas turi būti gerai įsišaknijęs, nes kartais tai yra vienintelis dalykas, leidžiantis išsilaikyti žemesniosioms ir aukštesniosioms vadovavimo grandims. Kilus dinamiškoms situacijoms, vadovas neturi laiko aiškinti, kodėl reikia įvykdyti viena ar kita. Vadovui kaip tik reikia, kad pavaldinys neklausinėdamas viską atliktų čia ir dabar.

Atrodo, kad tai visiškai prieštarauja visiems mano decentralizuotos vadovybės ir bendriems vadovavimo mokymams. Juk žmonėms nuolat kartoju, kad negalima šūkauti įsakymų, o pavaldiniams numesti savo planų. Kaip tik turite įsitikinti, kad visi supranta ne tik tai, ką norite, kad jie padarytų, bet, dar svarbiau, *kodėl* jie turi tai atlikti. Kai tik jie supras, *kodėl* tai daro, galės prisiimti atsakomybę ir užduotį atlikti turėdami pakankamai žinių bei suvokimo, kad prireikus galėtų atlikti tam tikrus pakeitimus.

Be to, visada pavaldinius skatinu klausti. Jei jie nesupranta, *kodėl* ką nors daro, turi to paklausti. Jei pavaldiniai nepritaria planui ar idėjai, privalo savo susirūpinimą išreikšti aukštesniajai vadovavimo grandžiai. Toks pasipriešinimas ir prieštaravimas viršininkui galiausiai sukurs geresnį rezultatą. Juk vadovas situaciją mato kitaip nei jo priešakinės pajėgos, tad gali nepastebėti kai kurių dalykų, kuriuos regi jo pavaldiniai. Vadovas gali lengvai suklysti vien dėl perspektyvos trūkumo. Būtent todėl labai svarbu, kad tarp pavaldinių ir vadovo vyktų atviras pokalbis: taip situacija bus tikrai suprasta bei apžvelgtos ir žemesniosios, ir aukštesniosios vadovavimo grandies perspektyvos. Esant atviram dialogui, galima suformuluoti patį geriausią planą.

Vis dėlto, kaip elgtis situacijoje, kai svarbi kiekviena sekundė ir sprendimą reikia priimti čia ir dabar? Tarkime, kad esu SEAL būrio komandoras, vadovaujantis misijai miesto vietovėje. Kertant kelią, į mano būrį papliūpa kulkosvaidžių ugnis. Keli mano būrio nariai priversti slėptis už gatvėje esančių transporto priemonių. Įvertinu situaciją ir greitai nusprendžiu, kad iš aukštesnės vietovės reikia paleisti slopinamąją ugnį. Taip įstrigę būrio nariai galės pasišalinti iš gatvės. Išanalizavęs būrio išsidėstymą suvokiu, kad antrasis skyrius yra tam tinkamiausioje pozicijoje, todėl žvelgdamas į antrojo skyriaus vadovą – pavadinkime jį Fredu – garsiai išpyškinu: „Fredai, nuvesk savo skyrių į tą kampinį pastatą, nusigaukite ant stogo ir paleiskite slopinamąją ugnį!“

Tokiu atveju Fredas man nesakys: „Na, žinote, viršininke, gal galite mane apšviesti, *kodėl* norite tai padaryti? Manau, kad yra keletas kitų galimų šios problemos sprendimų, kuriuos turėtume aptarti.“ Tai būtų absurdiška. Jis žino, kad situacija kritinė. Jis suvokia, kad diskusijoms nėra laiko. Svarbiausia, kad jis manimi pasitiki. Jau kurį laiką dirbame kartu. Jis yra suabejojęs daugybe mano sprendimų, o aš atsakydavau į visus jo klausimus ir mes kartu priimdavome abu tenkinančius sprendimus. Fredas žino, jog visada noriu, kad jis suvoktų, *kodėl* ką nors daro. Kai tik turėdavau laiko, visada stengdavausi kuo išsamiau paaiškinti ir padiskutuoti, *kodėl* tai darome.

Vis dėlto Fredas taip pat žino, kad dabar ne metas diskusijoms, paaiškinimams ar klausimų ir atsakymų sesijai. Dabar reikia veikti. Šiuo momentu svarbu pasitikėti. Taigi Fredas sušunka „Supratau!“ ir imasi veiksmų – įvykdo planą.

Taip visa tai ir veikia.

Vis dėlto taip būna ne visada, nes yra tikimybė, kad kai Fredui perduosiu įsakymą, jis atsigręš į mane ir sušuks: „Neigiama!“

Taip, mano pavaldinys, kuris mane pažįsta, manimi pasitiki ir žino, kad esame kritinėje situacijoje, gali atsigręžti į mane ir sušukti: „Neigiama!“ Jis nesiruošia daryti to, ko jo reikalauju. Bet kodėl? Ar nebepasitiki manimi? Nejau jam atrodo, kad nereikia man paklusti? Ne. Atsakymas paprastas: Fredas regi tai, ko nematau aš. Galbūt priešais pastatą išvydo improvizuotąjį priešo sprogdinimo užtaisą, o gal pastebėjo priešo pajėgas, kurių aš nematau. Priežasčių gali būti daug, bet dėl vienos iš jų Fredas negali vykdyti mano įsakymo.

Tokiu atveju, komandai norint veikti efektyviai, pasitikėjimas vėl įgauna svarbų vaidmenį. Kai daviau jam įsakymą patekti į pastatą, *jis* turėjo pasitikėti *manimi*, bet dabar, jam nesutikus, *aš* privalau pasitikėti *juo*. Turiu pasikliauti, kad jis pastebėjo tai, ko nemačiau aš. Turiu patikėti, kad, jei galėtų, padarytų viską, bandydamas įvykdyti mano įsakymą, bet negali.

Dabar turiu prisitaikyti. Užuot aiškinęs jam ką daryti, atsitraukiu ir pasakau, *kodėl* man reikia, kad jis tai atliktų. „Mums reikia priedangos iš aukščiau, kad galėtume judėti!“

Dabar Fredas žino, kodėl to reikalauju, tad sugalvoja, kaip tai įgyvendinti. Greta mano nurodyto pastato jis išvysta kitą ir, bedęs į jį pirštu, surinka:

– Supratau! Savo skyrių nuvesiu į tą pastatą ir nuo stogo paleisime dengiančią ugnį!

– Eikit! – atsakau.

Išgirdęs tai, jis pradeda vykdyti nurodymus.

Jis sugebėjo tai įvykdyti – *mes* sugebėjome tai įvykdyti – ne tik dėl decentralizuotos vadovybės ir jo suvokimo, *kodėl* tai reikia atlikti, bet ir dėl mūsų pasitikėjimu paremtų santykių aukštesniojoje ir žemesniojoje vadovavimo grandyje, kuriuos susikūrėme. Tai yra vadovavimas.

ĮTAKOS IR PAGARBOS UŽSITARNAVIMAS

Vadovas turi ne tik išsiugdyti pasitikėjimą ir palaikyti santykius tarp aukštesniosios ir žemesniosios vadovavimo grandžių, bet ir pelnyti įtaką bei pagarbą. Labai dažnai vadovai mano, kad jie *verti* pagarbos vien dėl savo laipsnio ar patirties. Taip pat galvoja, kad jų aukštos pareigos atitinka jų įtaką. Iš dalies jie teisūs. Vadovas, eidamas vyresniojo laipsnio pareigas, nusipelno tam tikros pagarbos ir įtakos. Paprastai pavaldiniai iš vadovybės tikisi, kad jų žinios ir patirtis leis karininkui priimti tinkamus sprendimus ir padės komandai eiti teisinga linkme. Laipsnis ir padėtis iš tiesų yra verti tam tikros pagarbos ir įtakos.

Vis dėlto tokia pagarba ir įtaka yra be galo ribota. Vadovas turi nuo šio pagrindo atsispirti ir kiek įmanoma labiau padidinti iš savo pajėgų gaunamą pagarbą ir įtaką. Kaip tai padaryti? Tai panašu į pasitikėjimo ugdymą: norėdamas užsitarnauti pagarbą ir įtaką, turite pagarbą ir įtaką suteikti ir kitiems.

Su žmonėmis elkitės pagarbiai. Ką tai reiškia? Leiskite jiems išreikšti savo nuomonę. Įsiklausykite į tai, ką jie sako. Nepertraukite jų. Nemenkinkite jų darbo ar pareigų svarbos. Pasidalykite sunkių užduočių našta.

Tą patį galima pasakyti ir apie įtaką. Jei norite turėti įtakos kitiems, turite leisti jiems daryti įtaką ir jums. Tai reiškia, kad klausydamasis jų iš tikrųjų privalote *klausytis*. Turite atsižvelgti į jų rekomendacijas ir, kai įmanoma, jų mintis bei idėjas įtraukti į įgyvendinti bandomas veiklas. Turite būti atviri pasiūlymams.

Kuo labiau gerbsite žmones ir leisite jiems paveikti jus, tuo daugiau pagarbos užsitarnausite ir tuo didesnę įtaką jiems turėsite.

EKSTREMALI ATSAKOMYBĖ UŽ VISKĄ

Vienas svarbiausių principų, kurio aš, kaip vadovas, tvirtai laikiausi savo karininko karjeroje, buvo ekstremalios atsakomybės idėja. Tai reiškia, kad kam nors nepasisekus tai buvo mano, kaip vadovo, kaltė. Jeigu koks nors nesusipratimas įvykdavo aukštesniojoje ar žemesniojoje vadovavimo grandyje, buvau už jį atsakingas. Apie tai rašiau savo pirmosios knygos „Pradėk nuo savęs. SEAL vadovavimo principai“ pirmame skyriuje.

Ekstremalios atsakomybės idėja susilaukė didelio žmonių palaikymo ir nepaprastai veiksmingai padėjo tiems žmonėms, kurie užima lyderystės pozicijas ir vadovauja įvairioms skirtingų pramonės šakų, verslų bei profesijų komandoms. Vadovai pastebėjo, kad jiems prisiėmus atsakomybę už viską, kas vyksta jų aplinkoje, tą patį pradėjo daryti ir kiti tiek aukštesniąsias, tiek žemesniąsias vadovaujamas pozicijas užimantys jų komandų nariai. Kai žmonės prisiima atsakomybę už savo darbą ir misiją, darbai yra atliekami, o misija – įvykdoma. Jei žmonės prisiima atsakomybę už iškilusias problemas, šios yra išsprendžiamos.

Nors ekstremalios atsakomybės koncepcija gali pasirodyti ganėtinai elementari, iš tiesų gana sunku suvokti, ką ji *iš tiesų reiškia*. Ji *iš tiesų reiškia*, kad vadovas yra atsakingas už viską. *Absoliučiai viską*.

Tai gana sunku suvokti, kadangi kartais pavaldinys gali padaryti ką nors, ko jo viršininkas iš pažiūros negali kontroliuoti ar būti už tai atsakingas. Pavaldinys gali padaryti klaidą ar atlikti nenumatytą veiksmą. Kaip tai galima laikyti lyderio kalte?

Norėdamas iliustruoti, kad vadovas tikrai yra atsakingas už viską, kas vyksta, mėgstu pasitelkti jauno SEAL kulkosvaidininko pavyzdį. SEAL kulkosvaidininkas būryje atlieka svarbų vaidmenį. Kaip nurodo jo pareigos, jis su savimi nešiojasi kulkosvaidį – sunkų, šovinių juostas naudojantį ginklą, kuris per minutę gali paleisti daugiau nei septynis šimtus šūvių. Kulkosvaidžio geba paleisti tokią galingą ugnį padaro jį itin svarbų SEAL būriui ar skyriui, nes tai pagrindinis ginklas, numalšinantis priešo ataką. Jis sustabdo priešą ir taip likusiems SEAL kariams leidžia manevruoti. Kulkosvaidis yra pagrindinė priedangos priemonė, pasitelkiant esminę *dengti ir judėti* taktiką, – pirmąją kovos taisyklę.

Žinoma, kulkosvaidis pats nefunkcionuoja. Be kulkosvaidininko jis yra bevertis. Kulkosvaidininkas nešiojasi šį ginklą ir jo šaudmenis, jį prižiūri, užtaiso bei juo šaudo. Toks jo darbo principas. Vis dėlto kulkosvaidininkas taip pat turi žinoti, kaip geriausiai savo ginklą panaudoti. Jis privalo suvokti, kaip užsiimti gerą padėtį, iš kurios galėtų apšaudyti priešą, taip sukurdamas priedangą savo komandai. Taip pat turi perprasti ir savo bei savo komandos naudai panaudoti juos supantį reljefą, kaip ir įvertinti, kaip tą patį reljefą savo naudai gali pasitelkti ir priešas. Be to, kulkosvaidininkas turi išmanyti savo šaudymo lauką. Tai yra mūšio lauko plotas, už kurį atsako SEAL. Tai gali būti gatvė, koridorius, slėnis ar pagrindinė kryptis. Kulkosvaidininkas privalo tame plote surasti priešą ir jį apšaudyti. Tačiau šaudymo laukas yra labai svarbus ir dėl savo apribojimų. Už šio lauko ribų gali būti nekaltų civilių ar kitų draugiškų pajėgų, o gal net ir jūsų SEAL nariai. Paprastai tariant, laikydamasis šaudymo lauko apribojimų, neapšaudote savų.

Taigi kulkosvaidininkas turi daug ką įvertinti, tačiau, kadangi jo darbas yra šaudyti, jam netenka daug vadovauti. Kulkosvaidininkai dažniausiai priklauso 4–6 asmenų grupei, kuriai vadovauja ugnies komandos vadovas. Kadangi jiems retai kada tenka vadovauti, dažniausiai kulkosvaidininkais būna gana nepatyrę naujokai, priklausantys gal tik pirmajam ar antrajam būriui. Kulkosvaidis – didelis ginklas, todėl jį dažnai vadina „kiaule“, o kulkosvaidininką – „kiauliasvaidininku“. Be to, „kiaulės“ dydis reikalauja, kad šią poziciją užimtų tvirtesnio sudėjimo SEAL narys. Tai ne visada būna tiesa, bet plačių pečių ir stiprūs naujokai dažnai tampa

„kiauliasvaidininkais“.

SEAL komandose nuolat stereotipiškai juokaujama, kad nors „kiauliasvaidininkai“ yra dideli bei stiprūs naujokai, jie nėra ne iš kelmo spirti. Jei koks naujokas padaro ką nors kvailo, jam juokais pasakoma: „Iš tavęs išeitų neblogas kiauliasvaidininkas.“ Užbaigęs instruktažą, būrio vadas neretai paklausia: „Ar jūs, kiauliasvaidininkai, viską supratot?“

Būtent dėl šios priežasties stereotipiškas „kiauliasvaidininkas“ yra puikus ekstremalios atsakomybės pavyzdys – jis padarys klaidų ir jį bus lengva apkaltinti. Tai kone kasdien savo mokymų operacijose girdėdavau iš jaunų SEAL vadovų. Šie jauni vadai dar nebuvo supratę savo vaidmens svarbos ir ekstremalios atsakomybės prisiėmimo koncepcijos.

Mano vesti mokymai buvo sudaryti iš labai sudėtingų ir daug streso sukeliančių kovos imitacijų. Mokymams buvo skirta daug lėšų, tad mes jas panaudojome stengdamiesi kaip įmanoma tiksliau atkurti mūšio lauko chaosą ir sąmyšį. Pasamdėme Holivudo filmavimo aikštelių dailininkus, nes norėjome, kad mūsų mokymų zona primintų Irako ar Afganistano miestus ir kaimus. Taip pat pasitelkėme žmones, kurie atliko priešų ir taikių civilių vaidmenis, o ginklus pakeitėme dažasvydžio ar kitais aukštos klasės dažų kulkų žymes paliekančiais ginklais arba milijonus kainuojančia lazerių sistema.

Šis imituojamasis kovos laukas išmokydavo ne tik taktikos, bet ir buvo pati geriausia vadovavimo bandymų vieta. Būtent čia susidurdavau su jaunais SEAL vadovais, kurie dar nesuprasdavo, kas iš tiesų yra ekstremali atsakomybė.

Tarkime, kad jaunas „kiauliasvaidininkas“ šaudė neteisinga kryptimi ir dar už savo šaudymo lauko. Paklausus jo vadovo, kodėl taip įvyko, šiam būdavo lengviausia atsakyti:

– Na, kiauliasvaidininkas suklydo. Jis šaudė netinkama kryptimi.

– Kieno tai kaltė? – paklausdavau.

– Na, kulkosvaidininkas nutaikė ginklą ir paspaudė gaiduką. Tai jo kaltė.

– Iš tiesų, tai jūsų kaltė, – paaiškindavau.

– Kaip gali būti mano kaltė? Juk šaudė tai jis! – jaunasis vadovas puldavo man prieštarauti.

Dažnai sulaukdavau tokio atsakymo. Bet jis visada būdavo neteisingas.

Matote, jeigu „kiauliasvaidininkas“ padaro klaidą, tai reiškia, kad jis nebuvo deramai išmokytas. O už jo mokymus atsakingas vadovas. Jei kulkosvaidininkas šaudo neteisinga kryptimi, jis nebuvo instruktuotas taip, kad aiškiai suvoktų savo šaudymo lauką. Vadovas yra atsakingas už kulkosvaidininko instruktavimą. Be abejo, tai taip pat gali reikšti, kad „kiauliasvaidininkas“ yra nepakankamai kompetentingas suprasti savo užduotį ir žinoti savo šaudymo lauką. Tačiau net ir tokiu atveju vadovas yra atsakingas už šios nekompetencijos identifikavimą. Jis privalo arba išmokyti kulkosvaidininką taip, kad šis suprastų, arba pašalinti jį iš jo pozicijos ir paskirti jam kitą darbą, kurį šis galėtų atlikti. Paskutinė priemonė, kurios vadovas gali imtis, jei kulkosvaidininkas nesugeba deramai atlikti savo darbo, – pašalinti jį iš komandos.

Taigi, nepaisant kulkosvaidininko „susimovimo“ priežasties, tai vis tiek yra vadovo kaltė. Vadovas atsako už visus komandoje atliktus veiksmus. Tokį atsakomybės jausmą pajusdavau net kai kuris nors iš mano vyrų įsiveldavo į problemas už bazės ribų. Jei vienas iš mano SEAL vyrukų nuėjęs į miestelį per daug išgerdavo ir įsiveldavo į muštynes, visuomet galvodavau: „Kurgi suklydau? Kaip nesugebėjau jam parodyti, kad jo veiksmai turės pasekmes? Kodėl nenumačiau, kad jis prisivirs košės, ir jo nesulaikiau?“

Ekstremali atsakomybė reiškia, kad vadovas atsako už kiekvieną savo komandos narių veiksmą. Paprasta kaip dukart du.

Žinoma, būna situacijų, kurių vadovas negali suvaldyti, bet jų kur kas mažiau, negu dauguma žmonių įsivaizduoja. Puikus pavyzdys būtų oras. Visi žino, kad negalime kontroliuoti oro, tad, jei misija atšaukiama dėl pernelyg blogų oro sąlygų, netinkamų sraigtasparniams nuskraidinti desantą į jų tikslą, tai tikrai nėra vadovo kaltė. Juk vadovas negali kontroliuoti oro.

Netiesa. Nors vadovas ir negali valdyti orų, tačiau tikrai gali sudaryti planus nenumatytoms aplinkybėms, kurie būtų pasitelkti blogo oro sąlygomis. Jis turėjo numatyti atsarginį planą, tarkime, naudojantis antžeminėmis transporto priemonėmis, desantą nugabenti į tikslą. Vadovas galėjo priešakines pajėgas perkelti arčiau tikslo, tuomet sraigtasparnių net nebūtų prireikę. Jis netgi galėjo sudaryti nenumatytų aplinkybių laiko juostą, kuri, subjurus orui, leistų lengvai prieiti prie visų reikiamų priemonių, tad tokiu atveju misija būtų tik nukelta, o ne visiškai atšaukta. Taigi, nors vadovas ir negali kontroliuoti oro, vis dėlto gali suplanuoti, kaip jį apžaisti.

Tai reiškia, kad, prisiimant ekstremalią atsakomybę, niekur nėra žodelio „bet“. Tai galioja viskam. Kai tik vadovas pradės toleruoti pasiteisinimus, prasidės nesibaigiančios kaltų paieškos. Visa tai veda link nesėkmių.

PREVENCINĖ ATSAKOMYBĖ

Žinodami, kad negali apkaltinti nieko kito, vadovai prisiima, kaip aš mėgstu ją vadinti, *prevencinę atsakomybę* – iš anksto prisiimdami atsakomybę, išvengia galinčių kilti problemų. Vadovas, žinodamas, kad negali apkaltinti klaidą padariusio kulkosvaidininko, prisiima prevencinę atsakomybę ir susitelkia į kulkosvaidininko mokymus, užsitikrindamas, kad šis supranta planą ir savo vaidmenį. Vadovas, kuris suvokia, kad blogas oras nėra priežastis nevykdyti misijos, imsis prevencinės atsakomybės ir paruoš planus nenumatytoms aplinkybėms, pavyzdžiui, jei subjurtų oras.

Tai galioja visoms komandoms. Jei vadovas supranta, kad negali būti jokių pasiteisinimų, dės visas įmanomas pastangas ir pasiruoš įvairioms situacijoms. Atsakomybę prisiimti reikia ne tik tada, kai klaida jau būna padaryta. Aukščiausia ekstremalios atsakomybės forma yra būtent prevencinė, kol klaidos dar nėra. Taigi neprisiimkite ekstremalios atsakomybės tik po įvykio. Geriau pasitelkite prevencinę atsakomybę ir sumažinkite problemų atsiradimo galimybę.

ATSAKOMYBĖS PRISIĖMIMAS, KAI TAVE KALTINA

Žmonės manęs dažnai klausia: „Kaip man prisiimti atsakomybę, kai kiti žmonės viską suverčia ant manęs ir tvirtina, kad tai mano kaltė?“

Man pačiam atsakymas yra akivaizdus. Aš jiems atsakau: „Čia ir yra esmė! Kai komanda kaltina jus, jūs sakote: „Taip! Visa tai yra mano kaltė. Aš esu vadovas, todėl esu už viską – ir gerus, ir blogus dalykus – atsakingas ir, taip, tai yra mano klaida. Štai kaip aš ją ištaisysiu.“

Tuomet jiems liepiu nedelsiant pereiti prie iniciatyvaus problemų sprendimo ir pateikti savo pasiūlymus, o jei jie tokių neturi, paskatinu juos sugalvoti bent vieną sprendimo būdą.

Šis atsakymas – paprasčiausiai prisiimti atsakomybę – yra akivaizdus, tačiau neretai sunku prie jo prieiti. Tai vėl sudėtinga padaryti vien dėl mūsų ego. Kai prisiimame atsakomybę ir kaltę, pažeidžiame savo ego. Bet jis nukenčia dar labiau, kai į mus kas beda pirštu ir apkaltina dėl kokios nors problemos. Ir ką gi darome, kai į mus beda pirštu ir apkaltina dėl kokios nors problemos? Imame teisintis. Visi taip darome.

Taigi atsakymas į šį klausimą yra paprastas. Jei esate vadovas ir jus kaltina dėl to, kad kas nors nepavyko, turi pripažinti kaltę. Prisiimti atsakomybę.

Tačiau kas atsitinka, kai esate pavaldinys ir jūsų viršininkas jus kaltina dėl įvykusios klaidos? Vėlgi ims suktis ego ir savigynos mechanizmai, kurie skatins neigti savo kaltę arba ją suversti kitiems. Nugalėkite šiuos impulsus ir prisiimkite atsakomybę. Tačiau *jei tai iš tiesų nebuvo mano kaltė*? Jei *tikrai ne aš* sukėliau šią problemą? Dažnai sako žmonės.

Pažvelkime į šį argumentą dar kartą pasinaudodami kulkosvaidininko pavyzdžiu. Įsivaizduokite, kad priklausote keturių žmonių ugnies komandai. Jūs esate pagrindinis šaulys. Komandoje dar yra ugnies komandos vadovas, kulkosvaidininkas ir grenadierius. Jūs patruliuojate su kulkosvaidininku, kuris per pratybas ima šaudyti už savo šaudymo lauko ribų ir taip sukelia pavojų draugiškoms pajėgoms.

Pratyboms pasibaigus, vadovas klausia: „Kodėl leidai kulkosvaidininkui šaudyti už jo šaudymo lauko ribų?“

Viena vertus, tai yra tikras absurdas. Jūs esate tik paprastas šaulys. Jūs nesate vadovas. Nesate ir kulkosvaidininkas. Jūs atsakote už savo paties šaudymo lauką, o ne už kulkosvaidininko šaudymo lauko ribas. Tai jis už jas atsakingas. Be to, tai jis paspaudžia gaiduką. Taigi, kodėl esate atsakingas už kulkosvaidininko veiksmus? Savo viršininkui atsakote: „Viršininke, juk kulkosvaidininkas atsako už savo šaudymo lauką, o ne aš. Eikite ir sudrausminkite jį.“ Ugnies komandos vadovas nusivylęs pažvelgia į jus ir nueina tolyn. Nesuvokiate, kodėl jis atrodė nusivylęs, tačiau teisinatės sau, kad pastovėjote už save ir kaltę suvertėte tam asmeniui, kuris ir buvo kaltas, – kulkosvaidininkui.

Gal ir atrodo, kad tai buvo teisingas poelgis, tačiau taip nėra. Į visą tai pažvelkime iš kitos perspektyvos. Vadovui paklausus „Kodėl leidai kulkosvaidininkui šaudyti už jo šaudymo lauko ribų?“ staiga suvokiate, kad vadovas iš jūsų tikisi daugiau nei tiesiog iš „paprasto šaulio“. Vadovas viliasi, kad rūpinsitės ne tik savimi. Jis tikisi, kad padėsite kitiems komandos nariams, kad prireikus nukreipsite kulkosvaidininką teisinga kryptimi. Tai yra komplimentas jums ir pasitikėjimas jūsų vadovavimo įgūdžiais. Todėl atsakote: „Labai apgailestauju, viršininke. Nors žinojau savo šaudymo lauko ribas, turėjau užtikrinti, kad ir kulkosvaidininkas žino savąsias. Būčiau užtrukęs vos keletą sekundžių ir taip garantavęs, kad jis supranta, kas vyksta. Tai buvo mano klaida. Daugiau taip nebepasikartos.“

Vos jums baigus kalbėti, ugnies komandos vadovas pritariamai palinksės: „Šaunu. Būtent tai ir norėjau išgirsti. Privalai susiimti ir vadovauti. Negaliu visur ir visada būti šalia. Ačiū už pagalbą.“ Ugnies komandos vadovas patapšnoja jums per petį ir nueina tolyn. Jūs jaučiatės puikiai. Suvokiate, kad komandos vadovas jumis pasitiki ir daug iš jūsų tikisi. Taip pat žinote, kad elgdamasis kaip vadovas pagelbėsite visai komandai. Būtent toks atsakymas buvo teisingas.

Pažvelgus iš dar kitos pusės – o kaip pats ugnies komandos vadovas? Ko jis nori savo komandoje? Paprasto šaulio, vengiančio kaltės ir išsisukinėjančio nuo atsakomybės? Ar šaulio, prisiimančio atsakomybę už klaidas, net jei jas akivaizdžiai padarė kitas ugnies komandos narys? Atsakymas akivaizdus – bet kuris lyderis nori, kad jo komandą sudarytų gebantys susiimti ir prisiimti atsakomybę žmonės. Tad ir būkite toks žmogus.

ŽALVARIO SURINKIMAS

Nors vadovų laipsniai ir yra aukštesni nei jų pavaldinių, iš tiesų jie *nėra geresni* už tuos karius, kurie priklauso žemesniajai vadovavimo grandžiai, tad vadovai privalo juos gerbti. Tai taip pat reiškia, kad vadovui nėra per daug nereikšmingos ar per prastos užduoties.

Priklausydami SEAL komandoms, didžiulėse ir dinamiškose zonose, apimančiose daugybę kvadratinių kilometrų, naudojame įvairiausius ginklus. Mums šaudant, iš ginklų iškrenta šimtai tūkstančių, jei ne milijonų, žalvarinių šovinių tūtų. Kadangi žalvaris yra vertingas metalas, kurį galima perdirbti, ir kadangi pratybų zona visuomet turi būti švari, SEAL būriui užbaigus pratybas, privaloma šias žalvarines tūtas surinkti.

Ši užduotis yra ganėtinai nemaloni ir iš esmės reiškia keletą dienų šliaužiojimo po karščiu alsuojančią dykumą ir ėjimą keliais, renkant šovinių tūtas. Tai yra juodas darbas, kuriam įvykdyti nereikia jokių sugebėjimų ar lyderystės.

Būtent dėl šios priežasties SEAL vadovui labai paprasta ir paranku šią juodą žalvario rinkimo užduotį palikti savo pavaldiniams. Juk visada yra administracinių darbų, kuriuos reikia užbaigti, susirinkimų, kuriuose reikia dalyvauti, bei artėjančių operacijų, kurias reikia suplanuoti. Vis dėlto vadovo sprendimas žalvario rinkimą palikti kitiems nėra teisingas. Aš visuomet žalvarį rinkdavau kartu su savo būriu. Tai ne tik jiems parodydavo, kad joks darbas man nėra per prastas, bet taip pat leisdavo man pabendrauti su SEAL priešakinių linijų kariais, artimiau susipažinti su pavaldinių vadovais bei pajėgomis ir stebėti, kaip visi vieni su kitais bendrauja. Vykdant šią užduotį taip pat išryškėdavo, kas komandoje tinginiauja.

Vadovai, nusprendę kartu su savo būriu nerinkti žalvario, visa tai praleido. Žinoma, jie galbūt nuėjo į dar vieną iš milijono susitikimų, pabaigė administracinį darbą, o gal ir leido sau šiek tiek daugiau pamiegoti. Tačiau jie nepasinaudojo proga sustiprinti santykių su savo pajėgomis. Nepamatė, kaip jų pajėgos bendrauja tarpusavyje, ir tikrai savo komandai neparodė, kad yra paprasti žmonės.

Tai tikrai nereiškia, kad vadovas visuomet turi būti apkasuose. Anaiptol. Vadovas privalo vadovauti. Jis turi dalyvauti susirinkimuose, pasirūpinti administraciniais reikalais, planuoti ateitį ir sutvarkyti įvairias neatidėliotinas užduotis. Tačiau kartais, ypač tada, kai užduotis reikalauja didelių pajėgų pastangų, yra svarbu prisijungti prie priešakinių linijų karių ir užsiimti *juodu darbu*.

Panašiai vadovas turėtų elgtis ir per labai rizikingas operacijas ar komandai patiriant didžiulį diskomfortą. Jei komanda nuolat patenka į pavojingą padėtį, vadovas turėtų retkarčiais prisijungti prie komandos ir kartu su ja eiti į akistatą su pavojumi. Net jei darbas yra labai sunkus, išmintingas vadovas turėtų protarpiais prisijungti ir atlikti tą darbą kartu su kitais. Ta pati taisyklė galioja ir tuomet, kai užduotis sukelia daug nepatogumų ar kančios, – vadovai turėtų retkarčiais prisijungti ir kentėti kartu su tais, kurie tai patiria kiekvieną dieną. Nesvarbu, ar reikėtų spiginančiame šaltyje taisyti elektros linijas, alinančiame karštyje betonuoti, patruliuoti prastoje kaimynystėje ar net atlaikyti kalną pardavimo telefonu atsisakymų. Bet kuriuo iš šių atvejų geri vadovai atliks šiuos sunkius darbus, kuriuos kasdien atlieka jų pavaldiniai. Taip jie niekada nepamirš gerbti paties darbo ir jį atliekančių žmonių. Taip pat pajėgoms pro akis nepraslysta vadovo noras palengvinti savo pavaldinių naštą ir taip suvokti tikruosius darbo iššūkius.

VADOVAVIMAS IŠ UŽNUGARIO

Viena dažniausiai vadovų girdimų mantrų yra „Vadovaukite būdami priekyje!“ Tai logiška. Juk vadovui būnant priekyje nutinka daug reikšmingų dalykų.

Būdamas priekyje, vadovas yra tarsi pavyzdys kitiems, rodantis, ką ir kaip daryti. Būtent šis vadovavimo modelis gali būti lemiamas baimę sukeliančiais momentais. Egzistuoja daugybė kovų pavyzdžių, kai susidaro itin rimta situacija ir vadovo buvimas priekyje pakeičia tos situacijos baigtį. Galbūt reikia kirsti atvirąją vietovę, gal priešų snaiperis yra nusitaikęs šūviui, o galbūt už durų esantis kambarys, į kurį turite patekti, pilnas priešo pajėgų. Visi šie scenarijai kelia baimę ir neleidžia išlaikyti šalto proto. Kas nori rizikuoti savo gyvybe?

Tačiau bet kuri iš šių situacijų gali dar labiau pablogėti, jei nesiimama jokių veiksmų. Tokio tipo kovų pavyzdžiai įrodo, kad kas nors turi imtis iniciatyvos. Dažniausiai tas „kas nors“ yra vadovas. Jei niekas kitas nesukaupia drąsos imtis veiksmų, vadovui tenka vadovauti būnant priekyje. Tuomet būtent vadovas turi pervesti per atvirąją vietovę, išmanevruoti priešo snaiperio šaudymo lauko ribose ar išlaužti duris ir susidurti su priešo kariais. Jei vadovas nesiims veiksmų, niekas jų nesiims. Kariai sustings, o priešas tai išnaudos imdamasis iniciatyvos, išsiverždamas į priekį ir taip laimėdamas.

Vadovai turi būti pirmi ne tik kovoje. Bet kurioje kitoje dėl baimės ar nuogąstavimų sustojusioje situacijoje vadovo įsikišimas ir veiksmų ėmimasis yra teisingas sprendimas. Tas pats galioja ir labai daug pastangų reikalaujančioms užduotims. Žmonės linkę vengti kančių, kaip ir atidėlioti tokių užduočių atlikimą. Tačiau įsikišus vadovui prie jo staigiai prisijungia ir kiti.

Vadovas taip pat pirmas turi rodyti ir gerą pavyzdį: su žmonėmis elgtis pagarbiai, profesionaliai ir rūpintis kitais. Jei vadovai taip elgsis, kiti seks jų pėdomis.

Tokie pavyzdžiai įrodo, kad vadovas daugybėje situacijų turi išlikti priekyje. Tačiau kartais jis turi vadovauti iš užnugario arba gal net ir iš vidurio pozicijos.

Žiūrint iš taktinės mūšio lauko perspektyvos, būdamas priekyje vadovas patiria didesnę riziką. Kartais reikia taip rizikuoti, tačiau jei vadovas žus ar bus sužalotas, komanda gali turėti katastrofiškų pasekmių. Vadovas turi racionaliai įvertinti, kada verta rizikuoti. Nepaisant rizikos, kylančios vadovui esant priekyje, jis gali įklimpti su tiesiogine taktine problema. Sprendžiant tiesiogines taktines problemas, tokias kaip susišaudymas, vadovo matomumas yra labai ribotas, todėl jam gali būti itin sunku priimti sprendimus.

Tas pats atsitinka ir versle. Jei vadovas pernelyg įsigilina į kasdienių operacijų smulkmenas, praranda gebėjimą matyti bendrą, platesnį vaizdą ir negali priimti sprendimų.

Būdamas SEAL desanto komandoru, visuomet vengdavau būti vienas iš priekyje esančių 6–8 asmenų, kurie puolimo metu pirmieji žengdavo į galimai priešų užimtą pastatą. Taip elgdavausi, kadangi pirmieji 6–8 žmonės tikrindavo kambarius, galimai patekdavo į susišaudymus ir bent jau sulaikydavo galimai besipriešinančius belaisvius. Trumpiau tariant, pirmieji 6–8 žmonės susidurdavo su dinamiškomis, nestabiliomis situacijomis, kurioms reikėdavo skirti visą savo dėmesį. Jeigu pirmieji puolantieji patektų į susišaudymą ir jiems rūpėtų tik kaip išgyventi, kas pakviestų paramos pajėgas? Jei sulaikytųjų būtų daug daugiau nei tikėtasi, kas iškviestų pastiprinimą? Jei būtų pastebėta, kad priešo pajėgos palieka pastatą, kas praneštų išoriniams apsaugos padaliniams? Bet kuriuo iš šių atvejų, kol šturmo grupė sprędsavo tiesiogines taktines problemas, kas nors turėdavo vadovauti. Būtent tose situacijose vadovauti turėdavau aš. Mano darbas buvo ne tikrinti kambarius, susiremti su priešu ar vargti su sulaikytaisiais. Mano darbas buvo atsitraukti, įvertinti situacijos dinamiką ir savo vyrams suteikti visą reikiamą pagalbą bei paramą.

Taigi, jei mums priartėjus prie pastato atsidurdavau šturmo grupės priekyje, atsitraukdavau, pakeldavau savo ginklą ir prieš save užleisdavau keletą kitų SEAL narių. Vos tai išvydę, mano kariai suprasdavo, kas vyksta, ir užimdavo poziciją arčiau taikinio. Judėti nesustodavome.

Tas pats nutikdavo, jei užimdavau saugos postą koridoriaus gale ar už kampo. Mano komanda žinojo, kad neturėčiau būti saugos poste. Šis darbas reikalauja šimtaprocentinio susikaupimo, tad apsaugos pareigas einantis šaulys negali stebėti, kas vyksta kitur, – jis privalo stebėti savo saugomą teritoriją ir ieškoti potencialių grėsmių. Mano vyrai nenorėdavo, kad stovėčiau saugos poste ar stebėčiau koridorių. Jie norėdavo, kad organizuočiau paramos pajėgas, sekčiau priešo veiklos ataskaitas ir planuočiau kitus mūsų komandos veiksmus. Jie norėjo, kad jiems vadovaučiau. Jei būčiau saugos poste, nieko panašaus negalėčiau padaryti.

Taigi, kai man tekdavo stovėti saugos poste, kuris nors iš mano vyrų beveik iš karto patapšnodavo man per petį, savo ginklą nukreipdavo į potencialios priešo grėsmės pusę ir palinksėdavo, patvirtindamas, kad prisiėmė atsakomybę už šio ploto apsaugą. Tuomet galėdavau atsitraukti, vėl pakelti ginklą ir sutelkti dėmesį į tai, kas vyksta aplinkui.

Jei vienas iš vyrukų pastebėdavo, kaip bandau suvaldyti sulaikytąjį, sutelkti belaisvius ar patikrinti kambarį ar koridorių, visuomet įsikišdavo ir, perimdamas mano įsipareigojimus, tai padarydavo vietoj manęs. Mano komanda norėjo, kad matyčiau platesnį, o ne siauresnį vaizdą.

Per staigiųjų veiksmų mokymus, kaip elgtis įvairiose sausumos karo situacijose, jaunus SEAL vadovus mokydavau to paties principo. Jie neturėtų visuomet būti priekyje ir tiesiogiai susiremti su priešu. Pasibaigus pirminei šūvių krušai ir davus komandą, vadovas turėtų pasitraukti iš tiesioginės kovos į saugią vietą, kur galėtų įvertinti situaciją ir vykdyti komandą.

Bet ne tik mūšio lauke vadovas turi būti apdairus ir vadovauti atsitraukęs nuo priekinės linijos. Planuojant taip pat labai svarbu apsvarstyti, iš kur duosite nurodymus. Geriausia, kai planą sugalvoja komandos nariai, o ne vadovas. Tegul tai būna jų idėja. Kai vadovas leidžia komandos nariams sukurti planą, jie automatiškai šiam planui pritaria – nebereikia jų įkalbinėti. Žinoma, jei visi įklimpsta planavimo liūne ar skirtingi komandos nariai nesutinka dėl veiksmų sekos, vadovui gali tekti įsikišti ir juos pakonsultuoti ar net priimti sprendimą, kuriuo veiksmų planu vadovautis.

Tačiau beveik visais atvejais priimtiniau, kai vadovas vadovauja iš užnugario, taip savo pajėgoms leisdamas perimti planavimą ir už tai prisiimti atsakomybę. Geriausios mintys dažniausiai kyla tiems komandos nariams, kurie su problema susiduria iš arti, t. y. tiems, kurie stovi priešakinėje linijoje. Tad neslopinkite jų. Geriau suteikite jiems laisvę bei įgaliojimus kurti ir vykdyti naujus planus bei idėjas. Jie turi tam reikiamų žinių. Tereikia suteikti jiems galią. Nemanykite, kad visuomet privalote vadovauti būdamas priekyje. Atsitraukite ir leiskite veikti savo komandai.

NEREAGUOKITE PERNELYG JAUTRIAI

Visada pasitaiko momentų, kai žmonės elgiasi ir kalba nelogiškai. Kartais viskas klostosi ne taip, kaip norėjote. Ištikus tokioms situacijoms, geri vadovai visuomet išlaiko šaltus nervus. Nesusierzinkite. Valdykite savo jausmus. Pasverkite kiekvieną situaciją. Logiškai analizuodamas situaciją ir tai, kas vyksta, savo nuomonę pasilaikykite sau.

Atminkite, kad bet koks dabar neapgalvotai pasakytas jūsų žodis yra paremtas ne visa ir galimai netikslia informacija. Leiskite situacijai išsirutulioti, kol susidarys aiškesnis jos vaizdas, ir tik tada pareikškite savo nuomonę.

Tai nereiškia, kad nebūna momentų, kai reikia priimti skubius sprendimus. Bet net tokiose situacijose vertėtų stabtelti ir įsigilinti, ar tikrai suvokiate, kas vyksta. Net ginkluotuose susirėmimuose prasidėjus šūviams privalote tinkamai įvertinti, kas vyksta. Jei į jus šaudoma iš šiaurės, savaime aišku, kad jūsų komanda turi taip pat atsišaudyti į šiaurinę pusę, tačiau negalima staiga perkelti visų savo pajėgų. Pirmiausia reikia įvertinti priešo pajėgų dydį. Jei jos nėra didelės, galbūt galima bandyti jas užpulti ir pašalinti. Tačiau jeigu priešo pajėgos per daug galingos, gali tekti savo pajėgoms nurodyti nutraukti ugnį ir pasišalinti. Tik apytiksliai nustatęs priešo pajėgų dydį turite įvertinti vietovę ir nuspręsti, ar pajėgų perkėlimas į šiaurinę pusę yra logiškas. Jeigu atviroje vietovėje nėra jokios uždangos ar maskuotės, net menkiausios priešų grupės užpuolimas gali būti beprasmis. Tačiau jei vietovėje galima prisidengti ar kaip kitaip užsimaskuoti, greičiausiai puolimas yra tinkamas pasirinkimas. Galiausiai turite nuspręsti, ar tai yra pagrindinės priešo pajėgos. Privalote nustatyti, ar puola svarbiausias priešo padalinys. O galbūt puolama tik norint nukreipti jūsų dėmesį, kol daug stipresnė jėga pasiruoš jus sutriuškinti iš kitos pusės? Visa tai privalu apsvarstyti greitai, tačiau nuodugniai ir rūpestingai, garantuojant, kad priimtas sprendimas yra teisingas.

Kam nors pasisukus ne ta linkme, toks pat įvertinimo būdas pritaikomas ir verslo pasaulyje. Jei išgirdote savo darbuotoją kalbantis su jūsų konkurentu ir galbūt planuojantį jus palikti, nėra jokios prasmės prarasti savitvardą. Geriau jau išlikite ramus ir bandykite surinkti kuo daugiau informacijos. Sužinojęs, kad projektas toli gražu neatitinka planų, nepradėkite rėkti ir šaukti. Verčiau ramiai nustatykite, kas kelia problemų ir kokių priemonių reikia imtis, kad projektas vėl vyktų sklandžiai.

Nėra jokios prasmės išpūsti burbulą. Tai niekada neatneša nieko gero. Taip ne tik priimate prastus sprendimus, bet ir kitų akyse atrodote kaip prastas vadovas. Niekas nemėgsta pernelyg jautriai reaguojančių vadovų. Tai reiškia, kad vadovas nekontroliuoja situacijos ir gali priimti neracionalius, greitus sprendimus. Taigi atsiribokite, suvaldykite savo emocinę būseną, išsiaiškinkite, kas iš tikrųjų vyksta, ir ramiai priimkite logiškus, situacija paremtus sprendimus.

NESIRŪPINKITE

Yra dar vienas būdas, kaip suvaldyti savo emocijas. Tai kitokia atskirties forma, kurią labai sunku išsiugdyti. Ši atskirties forma vadinasi „Man tas pats“.

Žmonės dažnai su ja susiduria derybose. Tai mokėjimas atsitraukti, kuris jums suteikia itin daug galios: „Ak, nenori sumažinti kainos? Viskas gerai, *man tas pats, gali pasilikti sau.*“

Būnant vadovu, gebėjimas nekreipti dėmesio į kai kuriuos dalykus taip pat yra galingas įrankis. Nori vadovautis savo planu, o ne manuoju? Puiku, man tas pats. Nori, kad atlikčiau purviną darbą, kuris kitiems atrodo žeminantis? Gerai, man tas pats. Ak, nori, kad kam nors kitam suteikčiau galimybę vadovauti projektui? Šaunu, man tas pats, padėsiu jiems kaip tik galėsiu.

Taip, gebėjimas nesirūpinti yra labai naudingas, tačiau labai sunku to išmokti. Kodėl? Nes tai reikalauja sugebėjimo įveikti ir sumažinti didžiausią žmogaus varomąją jėgą – savo ego.

Jei įsigilinsite į jums rūpimus dalykus, suprasite, kad dauguma jų yra įsišaknijẹ jūsų ego. Netgi tokie paprasti anksčiau išvardyti pavyzdžiai kaip sunkių ir sudėtingų darbų atlikimas. Kodėl mus tai pykdo? Dėl mūsų ego. Išmintingas vadovas gali be jokių problemų užmiršti savo ego ir atlikti darbą, kad ir koks nevykęs jis būtų.

Kitas pavyzdys buvo kitam žmogui suteikti galimybę vadovauti projektui. Žinoma, taip mano darbas labai palengvėtų, nes nuo pečių nukristų atsakomybė už visą projektą. Tad kodėl gi žmonės priešinasi, kad vadovautų kas kitas? Nes atsakomybės perleidimas žeidžia mūsų ego, o dar skaudžiau yra atsisakius vadovo pozicijos bandyti visokeriopai padėti tam asmeniui, kuris ją ką tik perėmė. Vis dėlto tai žeidžia tik mūsų ego.

Įsigilinant į tai, kas iš tiesų mums rūpi, tampa aišku, kad dauguma mūsų jausmų yra pririšti prie ego, tad privalome juos atidėti į šalį. Jūsų ego skatina jus pasiekti pergalę. Tai jis stumia jus į priekį. Tai jis neleidžia jums miegoti. Būtent jis priverčia jus nesirūpinti niekuo kitu. Tačiau jei iš tikrųjų norite nugalėti, pasiekti pagrindinę, strateginę ir ilgalaikę pergalę, privalote perlipti per savo ego. Turite išmokti nesirūpinti, nes ir mūsų ego gali būti trumparegiškas.

Atlikdamas žeminantį darbą, parodote savo kuklumą ir norą pasiaukoti dėl komandos. Leisdamas vadovauti kam nors kitam, kuriate pasitikėjimą ir kartu atskleidžiate, kad esate užtikrintas savo lyderystės sugebėjimais. Visa tai priartins jus prie jūsų pagrindinio tikslo ir – būtent čia ir yra dichotomija – jūsų ego bus patenkintas. Teisingai, norėdamas strategiškai laimėti ne mūšį, bet visą karą, turite nesirūpinti. O tam, kad nesirūpintumėte, privalote savo ego atidėti į šalį.

VISI YRA VIENODI, VISI YRA SKIRTINGI

Visi yra vienodi, tačiau visi kartu yra ir skirtingi. Kuo labiau vadovas įsigilins į šią dichotomiją, tuo geriau supras ir kitus žmones.

Pirmoji šios dichotomijos dalis nurodo, kad visi yra vienodi. Visose organizacijose galima sutikti archetipinių žmonių. Išvysite savimi pasitikinčius asmenis, kurie tiesiog gimę vadovauti; kuklius, viešumos vengiančius atsiskyrėlius; tylius, inteligentiškus mąstytojus; drąsius ir agresyvius asmenis; žmones, trokštančius laimėti; ir žmones, kuriems pergalė nerūpi. Lengva galvoti apie įprasčiausias žmonių kategorijas. Jos egzistuoja visose grupėse: nuo SEAL būrio iki įmonės valdybos ir merginų skaučių būrio. Šiais bruožais pasižyminčių žmonių galima rasti visur. Žmonės yra vienodi.

Vis dėlto kita dichotomijos pusė teigia, kad visi žmonės yra skirtingi. Juk skiriasi jų motyvacijos, tikslai, saviti bruožai ir idėjos. Nors ir priskirsite žmogų „vadovų“ ar „atsiskyrėlių“ kategorijai, jis vis tiek bus visiškai kitoks nei tie vadovai ar atsiskyrėliai, su kuriais jums teko dirbti.

Būtent dėl šių skirtumų vadovo darbas ir kelia tiek daug iššūkių. Kaip vadovas privalote užmegzti ryšį su įvairiausiais asmenimis. Bendraudamas su skirtingais žmonėmis, turite išmokti pasitelkti skirtingus komunikacijos būdus, tačiau kartu perteikti tokią pačią žinutę kaip ir kitiems. Privalote perprasti, kas skatina kiekvieną jūsų darbuotoją, ir tai inkorporuoti į savo lyderystės strategiją. Turite žinoti, kiek įtampos gali pakelti kiekvienas žmogus ir kaip gerai jie dirba, esant stresinei situacijai. Visa tai privalote atlikti išlaikydami vienodą žinutę, tolygiai paskirstydami dėmesį kiekvienam savo pajėgų nariui, tačiau nebūdami per daug informatyvūs, kad komandos nariai nepriprastų prie ant lėkštutės pateiktos informacijos, pritaikytos kiekvieno komandos nario poreikiams.

Būtent dėl šių priežasčių vadovas turi būti lyg puikus medžio apdirbėjas ar amatininkas, kuris, pasitelkęs daugybę skirtingų dalykų, medį gali paversti naudingu objektu. Jis turi žinoti ne tik kokius įrankius naudoti, bet ir kaip jie veikia skirtingas medžio rūšis, nuo minkštos pušelės iki kietos ąžuolo plokštės. Skirtingoms medienos rūšims privalu naudoti skirtingus įrankius, o skirtingų tipų žmonėms reikia pasitelkti skirtingus vadovavimo būdus. Tačiau viskas tuo dar nesibaigia. Kiekvienas medžio gabalas pasižymi išskirtinėmis savybėmis. Jų būna ir su gumbais, ir su įskilimais ar iškraipymais, su kuriais būtina tinkamai susitvarkyti, kad jie nesugadintų galutinio produkto. Dėl šios priežasties medžio apdirbėjui neužtenka žinoti tik to, kurie įrankiai su kuria mediena yra tinkami naudoti. Jis privalo suvokti, kad, norėdamas apdirbti begalę unikalių medžio gabalų, atlikdamas įvairiausias technikas privalo pasitelkti skirtingus įrankius.

Taigi, nors medžio gabalas yra tik medžio gabalas, o visa mediena yra ta pati pagrindinė medžiaga, egzistuoja daugybė skirtingų medienos tipų, o dėl gamtos ir įvairiausių aplinkybių kiekvienas iš šių gabalų yra visiškai unikalus. Kiekvienas medžio gabalas yra vienodas, tačiau kartu ir skirtingas.

Tas pats galioja ir žmonėms. Kiekvienas asmuo turi bendrų ir kiekvienam žmogui būdingų charakterio savybių, tačiau kartu kiekvienas žmogus yra absoliučiai unikalus ir su juo reikia bendrauti tam tikru būdu.

Ką tai reiškia vadovui? Ar vadovas privalo pats sugalvoti komunikacijos ir bendravimo būdus, atskirai pritaikytus kiekvienam darbuotojui? Žinoma, kad ne. Būtent čia bandymas sukurti lyderystės mokymus žlunga. Neįmanoma surašyti visų vadovui svarbių priemonių, o tuo labiau nurodyti, kaip jas pritaikyti kiekvienam pasaulyje egzistuojančiam asmens tipui. Vis dėlto tai ir nėra šios mokomosios medžiagos tikslas. Tikrasis tikslas – tiesiog informuoti žmogų, kad vadovas nepasielgtų klaidingai ir visų savo vadovavimo priemonių nenaudotų visose pasitaikančiose situacijose. Vadovas gali manyti, kad jeigu kuri nors technika tiko vienai grupei, tai ji tikrai tiks ir kitai. Jei ta priemonė tiko vienam žmogui, tiks ir kitam. Deja, seniau patirta sėkmė *negarantuoja* sėkmės ateityje, nors ir padidina jos tikimybę.

Gana dažnai vadovai pasitelkia tas pačias vadovavimo priemones ir naudoja jas tokiu pačiu būdu kaip ir prieš tai, tad negali suvokti, kodėl jų komanda ar atskiri komandos nariai nepateikia tokių rezultatų kaip jie tikėjosi ar kokius seniau pasiekė kita komanda, kuriai vadovai vadovavo lygiai taip pat. Tikėtina, kad tokiose situacijose vadovas mano, kad tai ne jo, o komandos kaltė, tad jis ir vėl pasitelkia tas pačias priemones, tik dar *intensyviau*. Deja, tai nepadeda. Iš tiesų, komandos reakcija dar labiau nutolsta nuo siekiamų rezultatų. Vadovas, kuris dabar yra dar labiau prislėgtas ir įsitikinęs, kad problema slypi komandoje ar ją kelia individualūs asmenys, tą pačią priemonę pasitelkia naudodamas maksimalų spaudimą. Kas atsitinka tada? Visai kaip ir medžio apdirbėjas, kuris naudodamas priemonę pernelyg stipriai ją įspaudė ir taip sugadino medį jį praskeldamas, nudegindamas ar deformuodamas, taip ir vadovo pasirinktas bei netinkamai ar per daug intensyviai pritaikytas metodas gali sužlugdyti komandą ar individualius jos narius.

Išmintingas vadovas taip nesielgia. Išmintingas vadovas suvoks, kad arba naudoja netinkamą vadovavimo priemonę, arba ją netinkamai pritaikė. O tada, užuot dar intensyviau taikydamas tą pačią priemonę, protingas vadovas sumažins spaudimą. Jis įvertins situaciją, apžvelgs komandą, išanalizuos kiekvieną komandos narį ir situacijos dinamiką. Tuomet protingas vadovas pasitelks tinkamesnį priemonės pritaikymo būdą arba išbandys visiškai kitą priemonę.

Kaip tai atrodo iš vadovo perspektyvos? Galbūt komandos nariai nerodo jokios iniciatyvos, tad vadovas juos nukreipia tam tikra linkme, kad jie pradėtų judėti į priekį. Užuot rodę daugiau iniciatyvos, jie pradeda jos rodyti dar mažiau, tad vadovas dar akyliau juos prižiūri, kad jų projektas pajudėtų iš vietos. Nepaisant to, jų veiksnumas ir toliau mažėja. Tada vadovas pasitelkia maksimalų spaudimą, tiksliai paaiškindamas, ko nori, ir taip nepalikdamas vietos komandos narių iniciatyvai. Nariai mielai sėdi ir laukia kitų nurodymų.

Išmintingesnis vadovas žengtų žingsnį atgal ir išvystų, kad jo duotos instrukcijos tapo mikrovaldymu ir, užuot įkvėpusios komandos narius imtis iniciatyvos, visiškai šį norą panaikino. Vadovui tai supratus, jis galėtų pasukti kita linkme. Pateikdamas tik bendrus patarimus, turėtų visą valdžią ir autonomiją perleisti komandos nariams, t. y. suteikti jiems įkvėpimo imtis iniciatyvos, viską įgyvendinti ir prisiimti už tai atsakomybę.

Tas pats gali nutikti ir su atskirais komandos nariais. Jei vienas narys neišnaudoja maksimalaus savo potencialo, vadovas gali šiek tiek sumažinti jam patikėtų įpareigojimų skaičių, kad tas narys susivoktų ir pasitemptų. Užuot patobulėjęs, tas asmuo praranda pasitikėjimą savimi ir dirba dar prasčiau. Tada vadovas jam palieka dar mažiau atsakomybių. Tai sukelia tokią pačią reakciją, o darbuotojas pradeda piktintis savo viršininku. Susiformuoja priešiški santykiai ir situacija ritasi žemyn.

Bet jei vadovas būtų atkreipęs dėmesį ir pastebėjęs vis blogėjančią šio asmens savijautą, būtų galėjęs pakeisti savo taikomą metodą. Užuot sumažinęs paskirtų įpareigojimų skaičių, vadovas galėjo jį padidinti, taip darbuotojui paskirdamas svarbesnius projektus, kuriuos norėdamas įvykdyti darbuotojas turėtų gerokai pasitempti. Tuomet darbuotojas jaustų, jog viršininkas juo pasitiki ir tiki, kad jis gali tinkamai atlikti darbą. Taip darbuotojas būtų motyvuojamas įdėti daugiau pastangų bei įgytų daugiau patirties ir pasitikėjimo savimi. Tikėtina, kad, užbaigęs šiuos projektus, darbuotojas pats paprašys kitų ir jo prašymas bus išpildytas. Dabar darbuotojas į priekį juda tinkama linkme: padėdamas komandai, tobulėja kaip asmenybė.

Žinoma, taip būna ne visada. Kai kurie asmenys padidėjusio spaudimo neatlaiko. Jiems reikia daugiau laiko, kad įgytų pasitikėjimo. Dar kiti darbuotojai į įsipareigojimų praradimą žiūri kaip į iššūkį. Jie galvoja: „Aš jums dar parodysiu.“ Norėdami atgauti prarastus įsipareigojimus ir įrodyti, kad yra verti daugiau, jie dirba dar sunkiau. Taigi panašiose situacijose skirtingi žmonės gali reikalauti priešingo elgesio. Štai kodėl vadovas privalo pasitelkti skirtingas priemones ir atsargiai jas pritaikyti.

Visai kaip puikus medžio apdirbėjas yra ne tik amatininkas, bet ir menininkas, taip ir vadovas negali savo lyderystės technikų pritaikyti universaliai ir neapgalvotai. Šias priemones taikydamas komandoms ir pavieniams asmenims, vadovas privalo elgtis taktiškai, diplomatiškai, išmintingai ir subtiliai. Tai ir yra lyderystės menas.

PASIKLIAUKITE SAVO PRIGIMTIMI

Žmonės yra gamtos ir raidos sukurtas kūrinys. Jie gimsta su tam tikromis savybėmis, kurias, pasitelkdami ugdymą ir sukauptą patirtį, tobulina ir pildo visą savo gyvenimą. Žmonės yra skirtingos asmenybės, pasižyminčios skirtingu temperamentu, požiūriu, įgūdžiais, gabumais ir motyvacijomis. Kai kurios iš šių savybių įgyjamos iš genetinio fondo, o kitos – iš gyvenimiškų patirčių. Neaišku, kurie bruožai yra įgyti iš gamtos, o kurie iš raidos ir kaip būtent gamta bei raida daro įtaką įvairiausioms savybėms.

Laimei, jūsų kaip vadovo tikslas yra ne perprasti, iš kur atsiranda kiekvieno žmogaus bruožai, o suvokti, kaip geriausia juos panaudoti, suteikiant naudos tiek komandai, tiek pačiam asmeniui. Jei tik įmanoma, labai išmintinga šiuos bruožus suderinti su atliekamu darbu. Neverskite žmogaus dirbti jam netinkamoje pozicijoje. Nenorėkite, kad drovus intravertas dirbtų pardavimų vadybininku. Neleiskite akiplėšiškam ir nejautriam žmogui būti atsakingam už žmogiškuosius išteklius. Ypač kūrybingo žmogaus nepaskirkite dirbti pozicijoje, kurioje privaloma darbuotis laikantis griežtų procedūrų, neleiskite itin kruopščiam perfekcionistui dirbti chaotiškoje aplinkoje. Paskirkite žmones dirbti tose pozicijose, kurios atitinka jų asmenybes.

Tai nereiškia, kad žmonėms reikia prilipdyti etiketes ir paskirti juos dirbti tik tose pozicijose, kurios jiems idealiai tinka. Tai neįgyvendinamas tikslas. Niekada nebus taip, kad darbas visiems tobulai tiks. Retkarčiais kiekvienam tenka padirbėti už savo komforto zonos ribų. Tai taip pat reikėtų padaryti ir siekiant pagerinti silpnąsias žmonių puses. Būtent vadovas privalo užtikrinti, kad šis procesas būtų atsakingai įvertintas ir prižiūrimas.

Tad, nors išmintingas vadovas negali drovaus intraverto visiems laikams paskirti į pardavimų vadybininko poziciją, turėtų leisti atlikti kelis bandomuosius pardavimų skambučius, kad darbuotojas išmoktų laisviau bendrauti su kitais žmonėmis. Bėgant laikui, drovumą įmanoma įveikti, o žmogus taip praplės savo galimybes. Taip pat vadovas neturėtų leisti akiplėšiškam ir bjauriam žmogui dirbti su žmogiškaisiais ištekliais, tačiau būtų labai naudinga su tuo asmeniu atlikti keletą vaidmenų apsikeitimo pratimų, kad jis atsargiau rinktų žodžius. Tą patį principą galima pritaikyti bet kokiam asmenybės tipui. Norėdami augti ir mokytis, žmonės turi atlikti už jų kompetencijos srities ribų esančias užduotis.

Nors tai ir padeda jiems augti, žmonių pagrindinės pareigos turėtų atspindėti tai, ką jie sugeba atlikti natūraliai. Tuomet jie mėgausis savo darbu ir jį atliks geriau, taip patys iš to gaudami naudos ir suteikdami jos visai savo komandai. Nesipriešinkite savo prigimčiai. Pasitelkite ją.

VADOVO ATSISKYRIMAS

Akivaizdu, kad kaip vadovas turite gerai jaustis ir būdamas vienas. Juk greičiausiai visada jausite tam tikrą atskirtį nuo savo pajėgų. Jeigu nebūsite atsargus, pasiekęs viršūnę, galite pasijusti labai vienišas. Tikėtina, kad dažnai būsite vienas, nes dirbsite daugiau nei bet kas kitas, atvyksite į darbą anksčiausiai ir išvyksite vėliau nei kitos pajėgos.

Sprendimus irgi priimsite vienas pats, nes būnant vadovu sprendimai priklauso tik nuo jūsų. Žinoma, galima paprašyti patarimo ar pritarimo, tačiau galutinį sprendimą priima pats vadovas. Tokia yra lyderystės našta.

Vis dėlto, nors vadovavimas ir gali jus izoliuoti, tai dar nereiškia, kad privalote būti vienišas. Kaip vadovas beveik niekada nebūdavau vienišas. Mokydamas savo komandą ir pažinęs jos narius, užmezgiau ypač stiprius santykius ir su aukštesniąja, ir su žemesniąja vadovavimo grandimi. Be abejo, tai reikia daryti labai atsargiai. Vadovas negali stačia galva pulti susidraugauti su kiekvienu komandos nariu. Ne visi yra pakankamai subrendę ir supratingi, kad galėtų palaikyti artimus santykius su savo viršininku. Tad, ugdydamas pasitikėjimą ir santykius, neskubėkite.

Galiausiai turėtumėte atrasti kelis patikimus atstovus iš skirtingų savo organizacijos lygių. Tai atlikęs, visada jausite savo komandos pulsą, iš anksto sužinosite potencialias problemas ir, prieš įgyvendindamas savo idėjas, galėsite jas pasitikrinti. Be visa to, palaikydamas artimus santykius savo komandoje, net sunkiausiomis akimirkomis turėsite su kuo pasijuokti ar pajuokauti. Tai sušvelnins vienatvės jausmą, kurį patiriame vadovaudami.

Žinoma, vadovas turi visus šiuos santykius kontroliuoti. Santykiai *nereiškia*, kad su vienais kariais elgsitės geriau nei su kitais. Santykiai *nereiškia* piktnaudžiavimo įtaka. Ir santykiai juo labiau *nereiškia* nefiltruoto savo minčių atskleidimo. Jus skiria labai siaura linija, kurios negalite peržengti. Privalote išlikti profesionalumo pusėje. Bet pabandykite ten likti ne vienas pats. Palaikykite artimus ryšius su kai kuriais savo komandos nariais ir sulaukite iš jų grįžtamojo ryšio bei įdėtų pastangų.

Vis dėlto atminkite, kad sprendimai krinta tik ant vadovo pečių. Nors ir puiku idėjas aptarti su savo pavaldiniais, kartu su komanda kurti planus ir veiksmų eigą bei sutarti, koks bus galutinis sprendimas, tikrasis galutinis sprendimas vis tiek priklauso tik nuo vieno asmens – vadovo. Taip yra ne tik dėl laipsnių hierarchijos. Yra dalykų, kuriuos supranta tik vadovas, net jeigu jis ir bandytų juos detaliai kam nors paaiškinti. Būdamas vadovas matote tokią perspektyvą, kurios kiti negali įvertinti. Būtent dėl šios priežasties vadovas privalo priimti galutinį sprendimą. Jeigu sprendimas būna nesėkmingas, tai nėra „komandos sprendimas“. Ne, tai – vadovo sprendimas. Nuo realybės nepabėgsite. Nesvarbu, kiek patarėjų jums patarė ar kaip vadovą paveikė komandos išdėstyti argumentai, galutinis sprendimas priklauso tik nuo paties vadovo ir nieko kito. Taškas.

ŽINOKITE, KAS YRA SVARBU, O KAS – NE

Juodą džiudžitsu diržą nuo balto skiria tai, kad juodo diržo savininkas žino, kas yra svarbu, o kas – ne. Juodo diržo savininkas kiaurai permato nereikšmingus judesius, nekreipia dėmesio į smulkmenas ir susitelkia į svarbiausius dalykus.

Geras vadas mūšio lauke elgiasi taip pat. Vadas supranta, kada priešų paleista ugnis yra tik žvalgybinė. Geras vadas suvokia, kada priešai juda tik tam, kad suklaidintų. Geras vadas ignoruoja tai, kas neturės reikšmės mūšyje.

Visai kaip juodo diržo savininkas ar mūšio lauko vadas, išmintingas vadovas turi mokėti taip elgtis – atskirti, kas svarbu, o kas – ne.

Vadovas bet kokioje situacijoje gali susidurti su tiek išoriniais, tiek vidiniais pokyčiais. Išoriniai pokyčiai gali pasireikšti aplinkoje, būti susiję su priešų elgesiu, rinka, oru ar net plano laiko reguliavimu. Vidiniai pokyčiai gali būti siejami su žmonių emocijomis, santykių dinamika ar komandos nuotaika.

Pokyčiai – gyvenimo realybė. Beveik viskas nuolat kinta. Tad esminė vadovo darbo dalis – išsiaiškinti, kurie pokyčiai yra svarbūs, o kurie tik nukreipia dėmesį. Ne visada lengva tai padaryti. Labai dažnai pastebiu, kad vadovai įklimpsta į nesvarbių dalykų liūną. Savo laiką ir energiją jie iššvaisto nereikšmingiems įvykiams ar smulkioms problemoms, neturinčioms jokios įtakos galutiniam rezultatui, kurį bandoma pasiekti. Juodo džiudžitsu diržo savininkas yra energijos taupymo meistras. Nė vienas judesys nėra iššvaistomas ginantis nuo nereikšmingų atakų. Vadovai privalo išmokti elgtis taip pat.

Norėdamas atskirti reikšmingus ir nereikšmingus dalykus, vadovas privalo atsiriboti, žengti žingsnį atgal ir įvertinti, ar bent viena detalė toje situacijoje ką nors keičia. Kai vadovas yra tiesiogiai susijęs su kokia nors problema ir panyra į situacijos detales, kiekviena problema atrodo svarbi, o kiekvienas kurmiarausis primena kalną.

Taigi išmintingas vadovas atsiriboja ir pakyla aukščiau taktinės situacijos, kad galėtų išvysti svarbiausią vaizdą. Prieš panirdamas į problemą, jis savęs klausia: „Kaip ši problema paveiks strateginius komandos tikslus? Ar tai gali sužlugdyti misiją? Ar verta aukoti savo laiką ir pastangas? Ar situacija labai pablogės, jei nieko nedarysiu?“

Atsakymai į šiuos klausimus turėtų vadovui padėti apsispręsti, ar verta kištis į šią problemą. Puiki taisyklė, kurios turėtumėte laikytis, yra nelįsti į problemas. Šios taisyklės tikslas – leisti problemas išspręsti žemesniame lygmenyje. Kai pavaldiniai tvarkosi su įprastomis problemomis, vadovas gali susitelkti į svarbesnius, strateginius klausimus.

Žinoma, egzistuoja ir dichotomija. Vadovai gali per daug atitrūkti ir nesugebėti atpažinti problemos svarbos. Gal jie galvoja, kad šią problemą turi išspręsti kiti ar kad ta problema išnyks, jei jie ją ignoruos. Jie taip pat gali manyti, kad paprastas pavaldinys susitvarkys su esama situacija, nors ji, iš tiesų, reikalauja vadovo įsitraukimo. Bet kuri iš šių klaidų gali leisti problemai beprotiškai išaugti ir tapti nekontroliuojamai, todėl visada svarbu išlaikyti pusiausvyrą. Nors vadovas neturi susitelkti į nereikšmingus dalykus, jis privalo suvokti, kas yra svarbu ir kada būtų pats laikas įsilieti į taktinę situaciją bei išspręsti problemą, kol ji dar valdoma. Tai kelia labai daug iššūkių ir įgyvendinama tik tada, kai vadovas tinkamai atsitraukia, įvertina situaciją ir priima tinkamus bei svarius sprendimus – įvertina, kas yra svarbu, o kas – ne.

3 SKYRIUS

PRINCIPAI

SVARBIAUSIAS KOMANDOS NARYS

– Esate svarbiausias būrio narys, – tariau būrio vedliui. – Esate tas, kuris mus saugiai veda į priekį. Žinote, kur esame ir kur einame. Jūsų dėka įveikiame visus sunkumus. Esate mūsų būrio akys ir ausys, jaučiančios pavojų, pavyzdžiui, pasalą ar improvizuotuosius sprogdinimo užtaisus. – Tai buvo tiesa. Visi pasikliovėme savo būrio vedliu.

Panašiai kalbėjau ir su radistu:

– Esate pats svarbiausias būrio narys. Jei susidursime su stipriomis priešo pajėgomis ir iškils apsupimo grėsmė, mus išgelbės tik ant jūsų nugaros esantis radijas ir jūsų gebėjimas juo naudotis. Vien mintis, kad, prasidėjus priešo kariniams veiksmams, galėsite paprašyti pagalbos – susisieksite su tankais, oro ar kitomis draugiškomis pajėgomis, kurios mus išgelbės, – leidžia mums išgyventi beviltiškoje situacijoje. Viskas priklauso tik nuo jūsų. – Tai irgi buvo tiesa.

Tačiau šis teiginys tiko ir mediko darbo svarbai apibūdinti. Tai jam ir pasakiau:

– Juk žinote, kad nėra nieko svarbiau nei sugrąžinti mūsų vyrukus sveikus. Jei kuris nors būtų sužeistas, jūs ir tik jūs palaikytumėte sužeistojo gyvybę, kol mums pavyktų jį nugabenti į artimiausią ligoninę. Esate pats svarbiausias būrio narys.

Ir taip toliau. Kulkosvaidininkams taip pat esu sakęs, kad jie yra svarbiausi nariai. Jei ne jų susišaudymo metu paleista slopinamoji ugnis, mūsų būrys negalėtų manevruoti ir išgyventi. Saugos postą būrio gale užimantis kareivis irgi buvo svarbiausias, nes, kaip ir būrio vedlys, jis žinojo, kur keliaujame ir kokia kryptimi pasukti, pakliuvus į susišaudymą. Žinoma, karių ir karininkų vadai iš manęs irgi buvo girdėję tą patį – jie yra patys svarbiausi komandos nariai, nes mūšio lauke svarbiausia – lyderystė.

Taigi kiekvienam savo skyriaus, būrio ar taktinės grupės nariui pasakiau, kad jis yra pats svarbiausias, – ir tikrai nesumelavau. Patruliuojant bet kuriuo metu vienas iš jų gali tapti pačiu svarbiausiu žmogumi. O jei kuriam nors būrio nariui nepavyktų savo pareigų įvykdyti kritinėje situacijoje, galima tikėtis katastrofiškų pasekmių.

Taip turėtumėte vertinti visas komandas – kiekvieno žmogaus atliekamas darbas yra be galo reikšmingas. Paaiškinkite jiems, kas nutiks, jei jie tinkamai neatliks jiems paskirtų darbų. Paaiškinkite jiems, net ir tiems kariams, kurie atlieka pačius paprasčiausius darbus, kaip jų iš pirmo žvilgsnio menki darbai įsilieja į bendrą rezultatą bei strateginę misiją.

Kiekvieno komandos nario darbas yra pats svarbiausias. Tai jiems ir pasakykite.

KONTROLĖS APIMTIS

Kokiam skaičiui žmonių sugebate vadovauti? Nors yra keletas nerašytų taisyklių, nurodančių apytikslį žmonių, kuriems galite vadovauti, skaičių, teisingas atsakymas priklauso nuo tam tikrų kintamųjų.

Visų pirma, reikia atsižvelgti į situaciją. Jei veikiate dinamiškoje aplinkoje, kurioje reikia atlikti fizines bei protines užduotis, pavyzdžiui, kovoje, pavaldinių neturėtų būti daug. Būtent dėl to kariniai vienetai yra sudaryti iš taktinių grupių po 4–6 žmones. Vykstant kovai, vadovas gali atidžiai stebėti ir duoti nurodymus tik 4–6 žmonėms. Triukšmas, sumaištis, karo rūkas ir visų šių veiksnių sukelti komunikacijos apribojimai net ir patiems geriausiems vadovams trukdo vadovauti didesnėms nei 4–6 asmenų grupėms.

Būdamas SEAL taktinės grupės, kuriai priklausė 35–40 žmonių (skaičius priklausė nuo tam tikroms misijoms paskirto pastiprinimo), komandoru, vis tiek vienu metu privalėjau vadovauti tik keletui žmonių. Taktinę grupę sudarė du būriai, kiekvieną iš jų – du skyriai, o kiekvieną skyrių – dvi ugnies komandos. Decentralizuota vadovybė reiškė, kad niekada neprivalėjau stebėti visų keturiasdešimties žmonių. Tiesą sakant, dažniausiai turėdavau sekti tik dviejų ar trijų man pavaldžių vadovų veiksmus.

Pats akivaizdžiausias to pavyzdys buvo žmonių suskaičiavimas – privalėjome įsitikinti, kad mūšio lauku judėjo visi mūsų nariai. Vis dėlto man nereikėjo jų visų suskaičiuoti pačiam. Paprasčiausiai daviau signalą suskaičiuoti galvas, o kiekvienas ugnies komandos vadovas patikrino, kad turi keturis savo vyrus. Tai padaryti jiems buvo nesudėtinga, nes jie beveik visada laikydavosi tokio atstumo, kad galėtų vienas kitą matyti ir girdėti. Greitas teritorijos nužvelgimas ar patikrinimas pagal sąrašą, šaukiant pavardes, leido suskaičiuoti per kelias sekundes. Tuomet ugnies komandų vadovai informaciją perduodavo savo skyriaus vadovams. Galiausiai skyrių vadovai, kurių kiekviename būryje būdavo po du, informaciją apie suskaičiuotus skyrių narius perduodavo savo būrio komandorams. Praėjus vos kelioms sekundėms nuo mano užklausimo, du mano būrio komandorai perduodavo man signalą, kad visi žmonės vietoje, todėl galime judėti toliau. Jei karių būtų trūkę, tai taip pat būčiau sužinojęs per keletą sekundžių ir galėčiau numatyti tolimesnius veiksmus. Vienaip ar kitaip, pasitelkus man pavaldžius vadovus ir decentralizuotos vadovybės principą, suskaičiuoti „galvas“ buvo neapsakomai lengviau nei pasinaudoti kitų taktinių grupių naudojamais metodais, tokiais kaip liepti skaičiuoti visiems ar vienam vadovui paliepti visus apeiti ir suskaičiuoti kiekvieną žmogų.

Taip pat buvo svarbu, kad kiekviena ugnies komanda turėtų paruoštą perėmimo planą. Jei vadovas yra sužeistas, nužudytas ar neveiksnus dėl kitų priežasčių, kitas aukščiausią rangą turintis ugnies komandos vadovas turėjo prisiimti vadovo atsakomybę, įskaitant ir karių suskaičiavimą. Taigi, norint, kad veiktų decentralizuotos vadovybės principas, labai svarbu, kad būtų vadovaujama kiekviename lygmenyje. Jei skyriaus vadovas veiktų už neveiksnius ugnies komandų vadovus ir bandytų susekti aštuonis ar net dešimt savo skyriaus narių, jo efektyvumas nukentėtų. Neįmanoma sukontroliuoti tiek žmonių. Jam reikėtų kitų ugnies komandų narių pagalbos. Vienam iš karių perėmus vadovo poziciją, problemos nebelieka.

Kai kurias pagrindines vadovavimo funkcijas lengviau įgyvendinti administracinėje aplinkoje – vadovui paprasčiau rasti savo darbuotojus bei su jais bendrauti, tuomet vadovas gali kontroliuoti daugiau žmonių. Tačiau toks vadovavimas irgi turi savo ribas. Verslo vadovai taip pat susiduria su iššūkiais. Jų dienotvarkės kasdien perpildytos susitikimų ir skambučių. Be to, jie turi ir keliauti, o ką jau kalbėti apie kasdienių verslo funkcijų, reikalaujančių laiko bei dėmesio, atlikimą. Taigi, nors verslo vadovas gali vadovauti didesniam skaičiui žmonių nei vadovas mūšio lauke, vis vien yra tam tikras limitas. Dažniausiai tai yra 8–10 žmonių. Jei tektų prižiūrėti didesnį skaičių pavaldinių, vadovas paprasčiausiai neturėtų laiko ar galimybių susekti įvykių, vykstančių jiems pavaldžių vadovų pasauliuose.

Paskutinis veiksnys, lemiantis, kiek žmonių vienas vadovas gali kontroliuoti, yra kokybė, patirtis ir pasitikėjimo lygis, palaikomas su pavaldžiais vadovais. Kuo pavaldūs vadovai yra geresni, tuo mažiau viršininkui reikia juos prižiūrėti ir kištis į jų reikalus. Jei vadovauju man pavaldžiam vadovui, kuris jau ilgai dirba su manimi, gerai supranta misiją ir tinkamai interpretuoja mano kaip vado ketinimus, man nereikia jam daug padėti ar jo prižiūrėti. Jei mano komandoje yra daug tokių puikių ir savo darbą išmanančių vadovų, galiu vadovauti didesniam jų skaičiui, nes jiems nereikia skirti daug dėmesio.

Tačiau jei man pavaldūs vadovai yra nepatyrę, nesugeba priimti tinkamų sprendimų ir iki galo nesupranta misijos bei strateginių tikslų, tuomet turiu kur kas labiau įsitraukti į jų veiklą. Jų veiksmus man tenka sekti daug atidžiau, tad tam skiriu ir daugiau savo laiko. Savaime suprantama, jei vadovaučiau tokiai pavaldinių grupei, ji turėtų būti mažesnė, nes kiekvienam iš jų turėčiau skirti daug daugiau laiko.

Greičiausiai jums pavaldžių vadovų darbo kokybės vidurkis bus vidutiniškas. Kai kurie iš jų bus patyrę, labai patikimi ir sugebantys dirbti beveik savarankiškai. Kita vertus, kitame spektro gale bus ir keletas ne tokių patyrusių ir įgudusių vadovų, todėl juos reikės nuolat prižiūrėti ir jiems vadovauti. Žinoma, turėsite ir maždaug per vidurį esančių jums pavaldžių vadovų, kurie turi sukaupę tam tikros patirties bei įgūdžių, tačiau dar nepasiruošę išskleisti sparnus. Be abejonės, jūsų tikslas – kiekvieną savo komandos narį paversti tokiu vadovu, kuris sugeba tinkamus sprendimus priimti pats ir tik su minimaliomis jūsų konsultacijomis. Tuomet galėsite į viską pažvelgti plačiau ir nesusitelkti ties artimiausiais dalykais. Tačiau tai užtruks ir bus įgyvendinta tik tuo atveju, jei turėsite ribotą jums paklusnių vadovų, į kuriuos investuosite savo laiką ir dėsite pastangas, skaičių.

Jei vadovausite dideliam skaičiui žmonių, bus efektyviau keletą daug potencialo turinčių asmenų paskirti vadovais, kurie vadovautų mažesnėms komandoms. Taip jūsų kontroliuojamų pavaldinių skaičius greitai pasieks lengviau suvaldomą skaičių.

Neatsižvelgiant į tai, kaip viską organizuosite, įsitikinkite, kad tiesiogiai jums pavaldžių žmonių skaičius yra ribotas ir jūs pajėgiate juos sukontroliuoti.

RŪPINIMASIS SAVO ŽMONĖMIS, PASITELKIANT DISCIPLINĄ

Disciplina – geriausias būdas pasirūpinti savo žmonėmis.

Tapus vadovu kariuomenėje, nuo pat pirmosios dienos nuolat kartojama: „Pasirūpinkite savo žmonėmis.“ Tačiau kai kurie vadovai šių žodžių iki galo nesupranta. Jie galvoja, jog „rūpinimasis savo žmonėmis“ reiškia, kad reikia užtikrinti, jog jie jaustųsi patogiai ir būtų laimingi, privalu jiems nuolaidžiauti, skirti kuo daugiau laisvo laiko ir pernelyg jų nespausti.

Tai netiesa. Iš tikrųjų reikia mąstyti priešingai. Jei priklausote SEAL komandai ir jums tikrai rūpi jūsų žmonės, jiems nė kiek nenuolaidžiausite. Jūs juos kiek tik įmanoma labiau spausite. Intensyviai juos treniruosite. Užtikrinsite, kad jie supranta karo taktikas ir moka naudotis karo ginklais bei radijo imtuvais. Garantuosite, kad jie yra puikios fizinės būklės ir pasiruošę tiek psichiniam, tiek emociniam kovos sukeliamam stresui. Darysite viską, ką galite, kad paruoštumėte juos kovai ir suteiktumėte pačią didžiausią galimybę jiems ir kitiems komandos nariams po kovos grįžti gyviems. Jei jums iš tikrųjų rūpi jūsų žmonės, norite, kad jie grįžtų pas savo šeimas. Geriausias būdas užtikrinti, kad taip ir nutiks, – sunkus, disciplina paremtas paruošimas.

Tas pats galioja ir verslo pasaulyje. Nors šioje sferoje pavojus gyvybei negresia, jei tikrai norite pasirūpinti savo žmonėmis, privalote juos spausti. Turite būti įsitikinęs, kad jie supranta savo darbą. Privalote juos skatinti siekti savo tikslų. Jei savo profesinėje srityje jie patirs visišką nesėkmę, nepasieks finansinių savo tikslų ir negalės pasirūpinti savo šeimomis ar suteikti joms tai, ko nori. Taigi geriausia, ką galite padaryti kaip vadovas, – stumti juos įgyvendinti savo tikslus.

Žinoma, skatinimo priemonės turi būti subalansuotos. Negalite savo žmonių spausti taip stipriai, kad jie palūžtų. Perdegimas – realus dalykas, nutinkantis ir kovos lauke, ir versle. Neužmirškite to ir neleiskite, kad taip nutiktų. Rūpinimasis savo žmonėmis taip pat reiškia, kad žinote, kada atsitraukti ar leisti jiems atsikvėpti (žr. skyrių apie streso valdymą, p. 225).

Tačiau negalvokite, kad jūsų darbas – leisti savo pavaldiniams pasirinkti lengviausią kelią. Lengviausias kelias veda į kančią. Tik disciplina gali suteikti laisvę.

PRIMESTA DISCIPLINA

Optimali komandos disciplina nėra „primesta“ vadovo. Komanda ją pasirenka pati. Optimali disciplina – savidisciplina.

Tačiau komandos ne visada pasižymi savidisciplina. Jos nariai dažnai nesupranta, kokia ji vertinga. Kai taip nutinka, reikėtų atsargiai komandai pritaikyti ir primesti tam tikrą disciplinos lygį, kad jos nariai suvoktų disciplinos teikiamus pranašumus.

Galbūt vadovas nori, kad jo komandos nariai pasitelktų naują, griežtesnį procesą, tačiau, kaip dažniausiai būna su pokyčiais, nariai priešinasi. Tarkime, komandos vadovas žengia teisinga linkme ir paaiškina *priežastis*, dėl kurių vyksta pokyčiai, bei aiškiai nurodo, kodėl naudinga įgyvendinti šiuos pokyčius. Bet, nepaisant šios informacijos, komandos nariai savo požiūrio nepakeičia. Jie atsisako taikyti šią discipliną.

Tokiu atveju vadovas privalo atsargiai imti daryti spaudimą: „Paklausykite, turime pabandyti tai atlikti ar bent sulaukti kokio grįžtamojo ryšio“ arba „Mums reikia tai išbandyti, kol įmonė tam neišvaistė dar daugiau pinigų“, arba „Jei nieko nekeisime, atsiliksime nuo konkurentų ir tai brangiai kainuos mums visiems“. Bet kuris iš šių pareiškimų yra gana švelnus būdas priversti komandą išbandyti naują procesą.

Kodėl tiesiog neliepus jiems to naujo metodo įgyvendinti? Kodėl neprivertus jų laikytis disciplinos? Jei žinote, kad esate teisus, kodėl nepabandžius? Deja, tai mažiausiai efektyvus būdas siekiant įgyvendinti pokyčius. Kai duodate tiesioginį įsakymą ir verčiate savo komandos narius paklusti jūsų valiai, neleidžiate pasireikšti jiems patiems. Jie paprasčiausiai vykdo tai, ką liepiate jiems daryti, todėl negali to kontroliuoti ar pridėti ko nors nuo savęs. Kai žmonės neįdeda savo indėlio, nejaučia ir atsakomybės. Kai jie nejaučia atsakomybės, neturi asmeninės paskatos stengtis, kad misija būtų sėkminga. Kai tik jie pajus kokį nors pasipriešinimą, tolimesnio progreso nebebus.

Daug naudingiau yra paskatinti žmones keistis savo noru, priimti pokyčius ir prisiimti už juos atsakomybę, taip siekiant pasisekimo.

Pažvelkite į paprastą fizinių pratimų pavyzdį. Žinoma, galėtumėte priversti žmones tiesiog ateiti ir juos atlikti, bet tuomet tie asmenys niekada neįdės maksimalių pastangų. Maksimalias pastangas gali parodyti tik patys žmonės, o jas jie įdeda tik tada, jei iš tikrųjų to nori. Priešingu atveju jie visada viską atliks tik „puse kojos“ ir liks savo komforto zonoje. Pažanga bus apribota.

Vis dėlto tas, kuris nori treniruotis, įdės daug pastangų, kadangi turės vidinį troškimą ką nors pasiekti. Geriausių rezultatų pasaulyje pasiekę sportininkai savo pergalėmis džiaugtis gali tik dėl to, kad patys save spaudė, o ne todėl, kad juos stūmė kiti. Tai nereiškia, kad atletams nereikia trenerių. Be abejonės, treneriai turi didžiulę įtaką sportininkų pasiekimams. Taip pat akivaizdu, kad kartais treneriai turi sportininkus skatinti daugiau sportuoti, dar kartą paanalizuoti savo ankstesnį pasirodymą, pakartoti pratimus. Taip, tai primestinė disciplina, kurią kartais treneriai privalo taikyti savo atletams.

Bet jei sportininkas visiškai neturi motyvacijos, į tai pozityviai nesureaguos. Jis nebeturės įtakos savo likimui, jo nuotaika ims prastėti. Taigi kartais, kai sportininkas nori padaryti pertrauką, atlikti konkrečius pratimus ar praleisti dieną aktyviai besiilsėdamas, treneris turėtų tai leisti.

Vadovas turėtų elgtis lygiai taip pat. Kuo daugiau kontrolės perleis į savo pavaldinių rankas, tuo bus geriau.

Žinoma, tai veikia ne visada, kartais komandos nariai paprasčiausiai negali suvokti, kokią naudą jie gauna atlikdami tam tikrą užduotį ar įgyvendindami pokyčius. Jei jiems nepavyks „surišti galų“, nepaisant visų švelnių vadovo padrąsinimų, nepavyks ir veikti patiems. Vis dėlto taip turėtų pasitaikyti retai, nes jei vadovas skatina daryti tai, kas lengvai suprantama, jam neturėtų būti sudėtinga komandai paaiškinti, kodėl priimtas būtent toks sprendimas.

Tačiau jei vadovui nepavyksta išjudinti savo komandos, kartais paprasčiausiai tenka ištarti: „Mes darysime taip.“ Tačiau tai taip pat turėtų būti itin kraštutinis atvejis. Galiu ant vienos rankos pirštų suskaičiuoti, kiek kartų, vadovaudamas SEAL komandai, privalėjau priversti jos narius vykdyti savo planą. Pagalvokite: jei tai, ką bandau padaryti, padės mūsų komandai įvykdyti misiją, kodėl nariai turėtų man priešintis? Štai dėl ko šis atvejis toks retas. Tačiau nutinka ir taip, kad pavienių komandos narių požiūriai neatitinka vadovo ar misijos vizijos. Būtent tokiais atvejais gali prireikti pasitelkti tiesioginį įsakymą.

Davęs tiesioginį įsakymą, būkite apdairus. Jei komandos nariams liepta ką nors atlikti prieš jų pačių valią, greičiausiai jie nenorės, kad šis planas būtų sėkmingas. Tikėtina, kad, siekdami sėkmingai įvykdyti misiją, jie neįdės maksimalių pastangų ar, dar blogiau, pakenks misijai, kad įrodytų, jog jų vadovas klysta. Tai blogiausias galimas scenarijus ir viena iš priežasčių, kodėl savo komandai taikyti primestinę discipliną niekada nėra geriausia išeitis. Žinoma, kartais būna, kad kitos išeities paprasčiausiai nėra, taip elgdamasis vadovas tikisi geriausio scenarijaus ir jam pavyksta: komanda šią discipliną priima, įžvelgia jos naudą ir, galų gale, taiko ją savo noru.

Visada prisiminkite, kad primestinė disciplina – varginanti kova. Tai nėra pats geriausias vadovavimo būdas. Geriau, kai tik įmanoma, paaiškinkite, *kodėl* reikia taip elgtis, įsitikinkite, kad komandos nariai supranta misijos naudą, ir galiausiai suteikite jiems kuo daugiau atsakomybės, kad jie viską vykdytų varomi ne primestinės disciplinos, bet savo pačių vidinės disciplinos.

PUIKYBĖ

Puikybė – viena iš septynių mirtinų nuodėmių, galinti tapti stipria pirmyn vedančia jėga. Šių skirtingų spektro pusių dichotomiją suprasti ir suvaldyti gali būti sudėtinga. Puikybė gali sukiršinti žmones ir komandas, bet gali ir suteikti trokštamą įtaką, skatinančią sėkmingus rezultatus žadantį teigiamą elgesį.

Terminas *puikybė* gali būti interpretuojamas labai įvairiai, net tas pats teiginys apie puikybę gali turėti skirtingas reikšmes, atsižvelgiant į tai, kaip yra suvokiamas. Pavyzdžiui, frazė „jo išvaizda atskleidžia jo puikybę“ galėtų reikšti, jog asmuo atrodo profesionaliai, pasitiki savimi, atsakingai rūpinasi savo sveikata, gera fizine būkle ir higiena. Vis dėlto tas pats teiginys gali reikšti ir tai, kad jis praleidžia per daug laiko galvodamas apie savo išvaizdą, o tai leidžia manyti, jog nuolat stypso priešais veidrodį ir žavisi savo atspindžiu.

Tą patį galima pasakyti ir apie komandą. Viena vertus, perdėta puikybė gali privesti prie arogancijos. Grupės nariai gali taip įtikėti savo nuostabumu, jog pradės manyti, kad jiems nebereikia sunkiai dirbti, treniruotis, visko kartoti ir stengtis tobulėti. Jų puikybė reiškia, kad jie negerbia savo konkurentų. Kai puikybė virsta arogancija, ego „išsipučia", prasideda sąstingis ir smukimas žemyn.

Kita vertus, puikybė gali būti nepaprastai pozityvus komandos bruožas. Ji gali būti ta nematoma vedančioji jėga, kuri lemia sunkų komandos darbą, kai jos nariai įdeda maksimalias pastangas ir išlaiko pačius aukščiausius tiek savo, tiek kitų komandos narių standartus. „Turite puikuotis savo darbu" – taip skamba patarimas tiems žmonėms ar komandoms, kurie į savo veiklą neįdeda pakankamai pastangų. Tai reiškia, kad jums iš tikrųjų turi rūpėti tai, ką darote, nes tik tada viską atliksite geriausiai.

Kai komandos nariai pasižymi puikybe, jie daugiau dirba, rūpinasi detalėmis ir, atitinkamai, yra linkę viską atlikti daug kruopščiau nei tos komandos ar organizacijos, kurioms puikybės trūksta. Tai akivaizdžiai atsiskleidžia kariniuose daliniuose, kur puikybės lygis yra aukštas. Išskirtinai aukšti jų standartai atsispindi visoje jų veikloje: jų išvaizdoje, atliekamose misijose ir net laikysenoje. *Dalinio puikybė* (angl. *unit pride*) – tai kariuomenėje vartojamas terminas. Nors jos neįmanoma įvertinti kiekybiškai, ją puikiai pastebi ir nustato tie, kuriems yra tekę vilkėti uniformą. Tokie dalykai kaip antsiuvai, dainos ir vėliavos yra sukurtos siekiant padidinti dalinio puikybės jausmą, leisti jaustis ko nors dalimi bei suteikti išskirtinumo pojūtį.

Dalinio puikybė atėjo iš istorijos. Ji kilo iš ankstesnių užduočių atlikimo. Kuo daugiau komandos nariams tenka patirti kartu, tuo artimesni jie tampa ir tuo daugiau puikybės įgauna. Su kuo sudėtingesniais iššūkiais padalinio nariams tenka susidurti, tuo stipresnį dalinio integralumą jie sukuria. Žinoma, jei tie iššūkiai jų nepalaužia.

Didžioji dalis karinio dalinio puikybės visų pirma kyla iš jo patirties: karų, kuriuose jis dalyvavo, istorinių mūšių, kuriuose kovėsi, ir apdovanojimų bei garbės, kuriuos pelnė. Kai buvau dislokuotas į Iraką, Jungtinių Valstijų armijai ir jūrų pėstininkų daliniams būdavo įprasta su savimi pasiimti istorinius dislokavimo dokumentus ir pakabinti juos ant taktinių operacijų centro, valgyklų ar parengties patalpų sienų. Karinių dalinių vėliavos ir kovų vimpelai būdavo iškilmingai išdėstomi gerai matomose barakų ar instruktavimo kambarių vietose. Tai būdavo įspūdingas reginys.

Taip pat elgiasi ir sporto bei verslo komandos. Iškovotų pergalių vėliavos iškabinamos stadionuose ir puošia koridorius. Trofėjai demonstruojami stiklinėse vitrinose. Verslo srities atstovai įsirėmina ir pakabina jus giriančius straipsnius. Ant knygų lentynų ir stalų puikuojasi apdovanojimai, o ant sienų – teigiami klientų atsiliepimai.

Kai praeitis yra iškeliama ir pagerbiama ją demonstruojant, ji tampa siekiamybės standartu. Idealiausiu atveju komandos tikslas yra kiekvienam jos nariui stengtis tą aukštą standartą pasiekti individualiai, t. y. save patį ir vienas kitą skatinti siekti šio meistriškumo lygio. Geriausia, kai vadovui netenka tikrinti pažeidimų ir savo komandos narių motyvuoti stengtis iš visų jėgų. Jei komanda pasižymi puikybe, ji pati kontroliuoja savo veiksmus. Tokia komanda neleis, kad jų veiklos rezultatai būtų žemesni nei numatyti standartai. Kiekvienas į savo darbą neįdedantis pakankamai pastangų narys yra pamokomas ne vadovo, bet pačios komandos. Štai kokią galią suteikia puikybė.

O kokia tuomet yra komanda, kuriai trūksta puikybės? Galbūt ji neturi simbolių, primenančių jos istoriją. Galbūt ji nėra pasiekusi pergalės, kuria galėtų didžiuotis. Kas tada?

Viena svarbiausių vadovo užduočių – savo komandai įdiegti puikybės jausmą. Kaip tai padaryti? Kaip sukurti tą kariuomenės nuotaiką ir stiprius puikybės jausmo saitus, kiekvieną komandos narį skatinančius įdėti daugiau pastangų, nei iš jo reikalaujama?

Atsakymas paprastas – suteikite jiems galimybę šią puikybę užsitarnauti. Puikybės jausmas neatsiranda komandos nariams tiesiog pasakius, kad jie šaunūs, ar iškabinus vėliavas. Visos vėliavos ir simboliai nieko nereiškia, jei jie nėra užsitarnauti. Norėdamas, kad komanda išsiugdytų puikybės jausmą, turite jos narius pastūmėti į tokias situacijas, kurias norint įveikti reikia vienybės, jėgos ir ištvermingumo. Treniruočių metu privalote juos spausti tol, kol jie iš tikrųjų tinkamai išbandys save ir taip dėl savo pasiekimų išsiugdys puikybės jausmą.

Pažvelgę į kariuomenę, suvoksite, kad sunkiais mokymais ji įskiepija puikybę. Pradedant baziniais pėstininkų mokymais, o baigiant oro desanto mokyklos ir specialiųjų operacijų pajėgų atrankos kursais, šie sunkūs mokymai kareivius ne tik paruošia kovai, bet ir įskiepija jiems puikybės jausmą.

Kai buvau taktinės grupės komandoras, treniravomės daugiau už kitas mūsų SEAL komandos taktines grupes. Anksčiau pradėdavome. Vėliau grįždavome namo. Atlikdavome papildomas šaudymo ir manevravimo užduotis. Anksti ryte treniruodavomės džiudžitsu, o tada smarkiai prakaituodavome fizinių komandos treniruočių metu. Buvome disciplinuoti. Pačioje pradžioje discipliną taikiau priverstinai ir sulaukiau tam tikrų niurzgėjimų: „Kodėl turime darbuotis papildomai?“, „Kokia prasmė taip sunkiai treniruotis?“ ir „Neturėtume to daryti“.

Tačiau bėgant laikui skundai išnyko, mano primesta disciplina tapo komandos savidisciplina, o ši galiausiai virto puikybe. „Šioje komandoje darbuojamės sunkiausiai“, „Niekas nė iš tolo neprilygsta mūsų taktinei grupei“. Kiti vaikinai net kalbėjo: „Jei nepriklausai „Bruiser“ taktinei grupei, labai to gailiesi.“ Nors tai buvo pasakyta juokaujant, šiuose žodžiuose slypėjo tiesos kruopelė.

Tai buvo puikybė. Ir, žinoma, kuo sunkiau treniravomės, tuo geriau pasirodydavome – ne todėl, kad buvome talentingesni už kitas SEAL taktines grupes, bet dėl to, kad daugiau kartu dirbome, daugiau ruošėmės ir vieni iš kitų reikalavome siekti aukštesnių standartų. Ta disciplina, kurią primečiau savo komandai, tapo vidine. Ji virto savidisciplina.

Kiekvienas taktinės grupės narys atlikdavo asmeniškai jam skirtus darbus ir papildomas užduotis. Žmonės nevėluodavo. Niekas nepamiršdavo pasiimti įrangos. Instruktažų metu visi įdėmiai klausydavosi. Jei reikėdavo ką nors atlikti, vienas iš vyrų imdavo ir tai padarydavo. Mano vyrukai atlikdavo visus smulkius darbus, kuriuos ir turi atlikti profesionali SEAL taktinė grupė. Jie taip elgėsi tik dėl mūsų „Bruiser“ taktinėje grupėje vyraujančios disciplinos ir puikybės jausmo.

Jei norite įskiepyti puikybės jausmą, turite sukelti ir skausmą. Puikybė kyla iš bendros kančios. Be abejonės, puikybė taip pat kyla iš istorijos ir iš pergalių, tačiau negalima remtis tik tuo. Jei norite, kad jūsų komandos nariai pasižymėtų puikybe, turite priversti juos tai užsitarnauti sunkiu darbu.

Žinoma, galite nueiti ir per toli. Galite savo komandos narius taip nuvaryti, kad jie palūš. Užuot tvirtai užgrūdinę komandą treniruotėmis ir nepalankiomis padėtimis, galite taip „perspausti“ savo narius, kad ne įskiepysite jiems puikybės jausmą, o palaušite jų dvasią.

Taip pat galite išugdyti tokį puikybės jausmą, kad jie taps arogantiški. Aišku, norite, kad jūsų komandos nariai manytų, jog gali padaryti viską, tačiau jei persistengsite, jie ims save laikyti nepažeidžiamais. Greičiausiai ims galvoti, kad tos puikybės jiems nereikia užsidirbti sunkiu darbu, ir tada atsipalaiduos.

Neleiskite, kad taip nutiktų. Nespauskite savo komandos narių taip stipriai ir neduokite jiems tokių sudėtingų iššūkių, kurie juos palaužtų. Tačiau neskirkite ir tokių lengvų iššūkių, kuriuos jie įvykdys be jokių pastangų ir ims manyti, kad jiems nebereikia treniruotis ar toliau ruoštis. Kai savo komandą per smarkiai spaudžiate siekdamas įskiepyti puikybę, turite būti atsargus. Jei matote, kad komandos nuotaika blogėja ar kad frustracija po truputį tampa įprasta būsena, turite atsitraukti. Leiskite komandai pasiekti keletą pergalių. Tačiau jei komandos nariai mokymų metu nuolat laimi ir ima galvoti, kad jiems nereikia ruoštis ar kad jie yra nenugalimi, turite juos pamokyti. Jei juos reikia labiau paspausti, taip ir padarykite. Puikybė nepasiekiama lengvu keliu, tačiau norėdama ją užsitarnauti komanda privalo bent kur nors nugalėti. Pabandykite rasti tą viduriuką, o tuomet stenkitės jį išlaikyti.

Puikybė – nepakartojama jėga, kol išlaikoma kuklumo ir pasitikėjimo savimi pusiausvyra. Jei leisite jai per daug nusvirti į bet kurią iš dviejų pusių, ši jėga taps destruktyvi. Tik nuo jūsų priklauso, ar ši jėga – *puikybė* – bus skatinama, puoselėjama ir pasitelkiama.

ĮSAKYMŲ DAVIMAS

Kai iš savo pirmosios dislokacijos į Iraką, kurioje ėjau būrio komandoro pareigas, o vėliau tapau „Bruiser“ taktinės grupės komandoru, grįžau namo, mano įgyta mokymų ir kovų patirtis buvo kur kas didesnė nei likusių taktinės grupės vyrukų. Kadangi buvau SEAL vadovas, anksčiau įstojęs į karinę tarnybą ir mokęs visų įmanomų misijų taktikos metodų, už kuriuos atsakingi SEAL, aiškiai žinojau, kaip planuoti ir atlikti karinę operaciją. Priklausydamas būriui, vienam pirmųjų dislokuotam į Iraką, vienoje kovos operacijoje po kitos, kurias Irake vykdėme likviduodami taikinį po taikinio, patikrinau ir įtvirtinau savo žinias. Taigi, prireikus planuoti misijas, buvau tam pasiruošęs. Žinojau, kaip ir kur dislokuoti pajėgas, planus, kuriais geriausia vadovautis, ir kaip efektyviausiai atlikti tam tikrus veiksmus objekte.

Tačiau atėjus laikui duoti misijos įsakymus kaip taktinės grupės komandoras sau pavaldiems vadovams nenurodydavau, kokias pajėgas pasiimti kartu ir kur jas dislokuoti. Nesakydavau, kiek pasitelkti transporto priemonių ar kokius ginklus reikėtų atsigabenti. Nenustatydavau grafikų arba į ar iš tikslo vedančių maršrutų, kurių reikėdavo laikytis, arba kokioms ypatingoms situacijoms pasiruošti.

Savo būriams neišduodavau nė vienos iš šių smulkmenų. Jei būčiau taip daręs, misijos planas būtų ne jų, o mano. Vietoj to duodamas įsakymus tiesiog nurodydavau misijos objektą – tikslą, kurį norėjau, kad būriai įvykdytų. Tai kariuomenėje vadinama komandoro tikslu (angl. *Commander's Intent*).

Man taip elgiantis, būrio vadovybė ir kiti SEAL nariai planą sugalvodavo patys. Jie pasirinkdavo, kokias pajėgas pasiimti kartu ir kur jas dislokuoti. Nuspręsdavo, kiek transporto priemonių ir kokius ginklus pasiimti. Nusistatydavo grafiką bei maršrutus ir ypatingas situacijas, kurioms reikėjo pasiruošti. Kai visa tai atlikdavo, planas tapdavo *jų* planu, o ne mano – jis *priklausė* jiems.

Žinoma, tai nereiškia, kad visada pritarsite savo pavaldinių sumanymams. Dažnai žiūrėdamas į savo pavaldinių planus galvodavau, kad mano variantas būtų geresnis. Žinoma, tai galėjo būti ir mano ego, tačiau šios mintys taip pat buvo pagrįstos tuo, kad turėjau daug daugiau patirties už man dirbančius žmones. Tiesiog SEAL komandose tarnavau ilgiau ir turėjau daugiau galimybių bei patirties, įgytos planuojant ir vykdant operacijas. Tačiau nors ir būčiau sugalvojęs planą, kuris, mano manymu, yra šiek tiek geresnis nei mano pavaldinių, niekada nenustumčiau jų į šoną. Pritarčiau jų planui. Leisčiau jį vykdyti. Jei turėčiau atsakymą, galintį išspręsti 90 proc. problemos, ir suvokčiau, kad jų planas vertas tik 80 proc., vis tiek leisčiau vykdyti jų planą, o ne savo. Įsipareigojimas, kurį jie prisiimtų vykdydami savo planą, lengvai kompensuotų tuos 10 proc. prarasto efektyvumo.

Jei mano pavaldinių planas būtų vertas tik 70 proc., o maniškis – 90 proc., vis tiek leisčiau jiems vykdyti jų pačių planą, bet pirmiau atlikčiau keletą smulkių kurso pataisymų, kad jų planas taptų efektyvesnis. Jeigu jų planas būtų dar blogesnis, tarkime, išspręstų tik 50 ar 60 proc. problemos, tuomet atlikčiau šiek tiek žymesnius kurso pataisymus ir taip juos užvesčiau ant kelio bei pagerinčiau jų planą iki 70 ar 80 proc. Net ir tada planas vis dar būtų jų ir jie jį užtikrintai įvykdytų.

Tačiau jei jų planas būtų absoliučiai siaubingas ir neturėtų beveik jokių teigiamų savybių, klausinėčiau jų tam tikrų klausimų tol, kol jie suprastų, koks jis netikęs, – jei jų planas nebūtų tinkamai išsprendęs problemos, jie be didelių pastangų išvystų jo trūkumus. Net ir tada, užuot „primetęs“ jiems savo planą, liepčiau viską pradėti nuo pradžių, pasimokyti iš savo blogo plano ir patiems sugalvoti naują. Taip jie vėl įtikėtų savo planu ir jaustųsi už jį atsakingi.

Taigi, pasitaikius progai, leiskite savo pavaldiniams planą sugalvoti patiems. Taip jie ne tik jausis už jį atsakingi bei juo tikės, bet ir leis jums atsitraukti ir, stebint iš aukščiau, įžvelgti jo trūkumus. Galite nejudinti nė piršto, atsitraukti ir būti taktinis genijus.

Visa tai lengviau pasakyti nei padaryti, o didžiausia kliūtis, neleidžianti jums pavaldiems vadovams sugalvoti savo plano, yra jūsų ego. Vadovai nori viskam vadovauti. Vadovai nori, kad pajėgos jų klausytų. Dažnai galvoja, kad tik jie gali suregzti tinkamą planą. Visas šias mintis ir jausmus valdo ego. Turite jo atsikratyti. Kai jūsų pavaldiniai sugalvos planą, net jei jis ir nebus toks geras kaip jūsiškis, atsisakykite savojo. *Atsisakykite*. Džiaukitės, kad jūsų pavaldiniai turi planą, kurį kažkaip įmanoma įgyvendinti. Atlikite šiokius tokius pataisymus ir leiskite jiems jį vykdyti. Jie įdės visas pastangas, kad šį planą įgyvendintų.

Su kiekvienu pakartotinai suregztu planu ir kiekvienu jūsų pataisymu jie tobulės. Nepastebėsite, kaip jų planai taps tokie pat geri kaip ir jūsų ar net dar geresni. Kai tai įvyks, galėsite matyti platesnį vaizdą, o ne tik susitelkti į vidinius reikalus. Vadovas ir turėtų taip elgtis.

PATAIKŪNAI

Kaip vadovas nenorite, kad jus suptų vien pataikūnai, – žmonės, pritariantys kiekvienam jūsų ištartam žodžiui. Kaip pavaldinys nebūkite pataikūnas. Jei imamasi nelogiškų veiksmų, iškelkite tai į viešumą.

Ši koncepcija kartais neramina vadovus, nes, iš esmės, pavaldiniai visada turi nebijoti paprieštarauti savo vadovams, visuomet jų klausti, kodėl viena ar kita daroma būtent taip, ir visada suteikti informacijos ar rekomendacijų iš savo perspektyvos priekinėse linijose. Būtent tai ir gąsdina kai kuriuos vadovus. Jiems labiau patiktų, kad jų pavaldiniai darytų tik tai, kas jiems įsakyta.

Tai bloga mintis. Tarkime, mūšio lauke vadovauju trims būriams ir esu netoli rikiuotės galo. Staiga aukštesnėje pozicijoje esantis priešas, turintis bunkerius ir keletą kulkosvaidžių, kurių šaudymo laukai susijungia, ima šaudyti į pagrindinį pirmąjį būrį. Pirmasis būrys atsitraukia į nedidelę įdubą, kurios kulkosvaidžių ugnis nesiekia. Jie man raportuoja, kad priešas juos apšaudė, bet aš nekantrauju judėti į priekį, tad pirmojo būrio komandorui duodu tokį įsakymą: „Su savo būriu šturmuokite ir sunaikinkite priešo bunkerius.“ Įsakymas gana paprastas – pulti, tačiau dėl to kyla didžiulė problema.

Atviroje erdvėje užpulti kelis ant kalvos esančius priešų bunkerius, kai priešas turi keletą kulkosvaidžių, kurių šaudymo laukai susijungia, yra ne bloga, o siaubinga mintis. Visi, kurie tą bunkerį šturmuos, mirs. Man mažiausiai reikia tokiam įsakymui paklūstančio ir visus savo būrio vyrus į mirtį nuvedančio pavaldinio. Ne, man reikia pavaldinio, kuris turėtų tiek drąsos ir taip pasitikėtų manimi, kad nebijotų pasakyti: „Viršininke, tai nėra gera mintis. Jei norime šturmuoti bunkerius, mums prireiks sunkiosios artilerijos. Tik tada galėsime atakuoti iš sparno ir juos įveikti.“ Jei esu geras viršininkas, išklausysiu savo pavaldinį, kuris problemą mato iš arčiau, todėl geriau ją supranta, ir darysiu viską, ką galiu, kad palaikyčiau jo pasiūlymą.

Šis taktinis pavyzdys tinka įvairioms skirtingoms planavimo, pasiruošimo ir vykdymo situacijoms. Jei norite veikti optimaliai, nepasikliaukite tik savo intelektualiniais gebėjimais. Verčiau paskatinkite visą savo komandą mąstyti ir jus kvestionuoti. Nebūkite apsuptas pataikūnų. Jie niekaip nepadeda nei jums, nei komandai. O jei jums nemalonu, kai kas nors iš jūsų komandos priešinasi ar klausinėja, jei dėl savo komandos prieštaravimų ar klausimų jaučiatės nepatogiai, sumažinkite savo ego. Greičiausiai jis bus šiek tiek išsipūtęs.

„NĖRA BLOGŲ KOMANDŲ, YRA TIK BLOGI VADAI" IŠIMTIS

Knygoje „Pradėk nuo savęs. SEAL vadovavimo principai" rašėme, kad „nėra blogų komandų, yra tik blogi vadai". Ne mes pirmieji tai pareiškėme. Napoléonas Bonaparte'as irgi teigė, kad nėra blogų pulkų, yra tik blogi pulkininkai, o JAV armijos pulkininkas Davidas Hackworthas savo knygoje *About Face* („Visiškas apsikeitimas") rašė, kad nėra blogų dalinių, yra tik blogi karininkai.

Vis dėlto dar yra žmonių, manančių, kad „bloga komanda" yra priimtinas blogos veiklos pateisinimas. Netiesa. Nėra jokių situacijų ir išimčių, kai pavaldinys yra visiškai atsakingas už komandos darbą. Tai visada yra vadovo kaltė.

Tačiau taisyklė, kad nėra blogų komandų, yra tik blogi vadai, turi ir išimtį – įmanoma turėti *gerą komandą*, pasižyminčią išskirtinai gerais rezultatais, net jei jai vadovauja ir *prastas vadovas.*

Bet kaip tai įmanoma, jei komandos pasisekimas ar nesėkmė labiausiai priklauso nuo vadovybės? Taip būna, kai komandoje yra pavaldinių, kurie vadovauja nepriklausomai nuo jų rango. Tai yra taktiški asmenys, žinantys, kaip vadovauti, nors ir neturintys oficialių įgaliojimų. Šie pavaldieji vadovai atrado būdų, kaip vadovauti neįžeidžiant aukštesniojo rango vadovo, kuriam gali būti sunku priimti, kad viskam vadovauja žemesniosios vadovavimo grandies asmuo. Jei aukštesniojo rango vadovo ego didelis, jis greičiausiai nepaklausys nė vieno iš savo pavaldinių. Dėl šios priežasties sėkmingoje komandoje, kuriai vadovauja jaunesnieji karininkai, aukštesniojo rango vadovas nusipelno pripažinimo už savo kuklumą, nes jis vadovauti leidžia savo pavaldiniams. Neturėdamas nė kiek kuklumo, aukštesniojo rango vadovas priešintųsi vadovauti bandantiems savo pavaldiniams. Šis pasipriešinimas pavaldinių pastangoms baigtųsi komandos žlugimu.

Ši taisyklės išimtis parodo, kad jei komanda gerai veikia, tai dar nereiškia, kad jos vadovas yra šios sėkmės varomoji jėga. Žinoma, vadovas susivokia atsitraukti ir leisti vadovauti kitiems komandos nariams (teigiama savybė), tačiau ne jis atsako už komandos sėkmę. Jis už ją neatsakingas.

Tai yra itin svarbu, nes aukštesniojoje vadovavimo grandyje nei sėkmingus rezultatus rodanti komanda esantis vadovas turi suvokti, kas iš tiesų suteikia sėkmės jo komandą sudarančioms smulkesnėms komandoms. Jis turi žinoti, kur slypi tikroji komandos stiprybė. Kodėl? Komandos ir organizacijos nėra sustabarėjusios. Viskas kinta. Užduotys keičiasi. Misijos yra modifikuojamos. Visais šiais atvejais pasitaiko atvejų, kai reikia perkelti personalą, išskaidyti komandas ir jas pertvarkyti su skirtingais asmenimis arba suteikti tam tikrus paaukštinimus. Jei vadovas nesupranta, kas lemia pavaldžios komandos sėkmę, jam bus sudėtinga šiuos pokyčius suvaldyti. Norėdamas sustiprinti silpną komandą, vadovas gali stiprios komandos vadą perkelti į silpnąją komandą. Jei stipriosios komandos vadovas nebuvo jos sėkmės varomoji jėga, šis žingsnis silpnajai komandai neturės daug įtakos. Tačiau jei vadovas sugeba nustatyti, kad iš tikrųjų sėkmę lemia stipriosios komandos pavaldinys, jis gali šį asmenį paaukštinti į vadovybės poziciją ir taip sustiprinti silpnąją komandą. Taip pat yra tikimybė, kad stiprioji komanda ir toliau sėkmingai funkcionuos, nes nors ir prarado savo pagrindinį žaidėją, jau yra įgijusi ilgalaikės veiklos patirties ir svarbios informacijos, kaip veikti sėkmingai.

Taigi, nors ir svarbu pripažinti, kad lyderystė yra esminis bet kurios komandos ar organizacijos sėkmės veiksnys, taip pat privalu atsiminti, kad ją ne visada lemia aukštesniojo rango vadovas, esantis hierarchijos viršūnėje. Nors bloga komanda, be abejo, yra blogo vado padarinys, gera komanda nebūtinai yra išmintingo vadovo sukurtas rezultatas. Turite pakankamai gerai pažinoti savo žmones, kad atpažintumėte ir pasinaudotumėte jų privalumais.

II DALIS

LYDERYSTĖS TAKTIKOS

1 SKYRIUS

KAIP TAPTI VADOVU

KAIP BŪTI IŠMINTINGU NAUJU VADOVU

Jei jus paskyrė vadovu, pats metas pradėti vadovauti. O kaip tai atlikti gerai? Kaip ir dažniausiai, sėkmingai pradėti yra paprasta, bet nelengva. Štai keletas pagrindinių taisyklių, kurias reikėtų prisiminti, imantis vadovauti:

1. Būkite kuklus. Užimti lyderystės poziciją yra garbė. Jūsų komanda tikisi, kad priimsite teisingus sprendimus.
2. Nesielkite taip, lyg viską žinotumėte. Juk iš tiesų nežinote. Komanda tai supranta. Užduokite protingus klausimus.
3. Klausykitės. Prašykite patarimų ir jų paisykite.
4. Su žmonėmis elkitės pagarbiai. Nepaisant rango, kiekvienas esame žmogus, komandoje atliekantis svarbų vaidmenį. Taip su jais ir elkitės. Rūpinkitės savo žmonėmis ir jie pasirūpins jumis.
5. Prisiimkite atsakomybę už nesėkmes ir klaidas.
6. Nuopelnus už sėkmę perduokite aukštesniosioms ir žemesniosioms grandims.
7. Sunkiai dirbkite. Kaip vadovas, turėtumėte stengtis labiau nei bet kuris kitas komandos narys. Joks darbas nėra jums „per žemas“.
8. Būkite sąžiningas. Darykite tai, ką sakote, o sakykite tai, ką darote. Nemeluokite nei aukščiau, nei žemiau esančioms vadovavimo grandims.
9. Išlaikykite pusiausvyrą. Ekstremalūs veiksmai ir kraštutinės nuomonės paprastai neatneša nieko gero.
10. Būkite ryžtingas. Atėjus laikui priimti sprendimą, jį ir priimkite.
11. Užmegzkite ryšius. Tai jūsų, kaip vadovo, pagrindinis tikslas. Komanda – grupė žmonių, kurie palaiko tam tikrus santykius ir

pasitiki vienas kitu. Kitaip tai tik nesusijęs, padrikas žmonių būrelis.

12. Galiausiai atlikite darbą. Vadovauti komandai, įgyvendinant misiją, yra pagrindinis vadovo tikslas. Jei neįvykdysite misijos, būsite netikęs vadovas. Darbo rezultatai itin svarbūs.

Tai paprastos taisyklės. Jos logiškai atrodo užrašytos, tačiau gali būti sunku jas prisiminti ir jų laikytis vadovaujant. Dažnai jas pasikartokite. Pažvelkite į jas ryte, prieš susitikimus ir tada, kai ruošiatės ką nors įgyvendinti. Peržiūrėkite jas prieš eidamas miegoti. Netrukus jos taps antrąja jūsų prigimtimi. Vis dėlto, jei jums vis tiek sunkiai sekasi, sustokite, perskaitykite šias taisykles dar kartą ir įsitikinkite, kad jų laikotės.

Kartais tenka atsidurti tokiose situacijose, kurioms išspręsti neturite reikiamų žinių ar patirties. Nieko baisaus. Niekas iš jūsų nesitiki, kad žinosite viską. *Visa tai jums nauja*. Jums reikia laiko viskam išmokti.

Nepaisant to, kad visko nežinote, turite būti kiek įmanoma labiau pasiruošęs. Turėtumėte būti susipažinęs su terminija. Turėtumėte žinoti pagrindinius principus, už kuriuos atsakinga jūsų komanda. Turėtumėte prisiminti savo komandos narių veidus ir vardus. Išstudijuokite visus dokumentus, kurie jus supažindins su misija. Jei šioje srityje esate dar tik naujokas, nereiškia, kad taip galite pateisinti savo nemokšiškumą ir nepasiruošimą.

Jei mokėtės ir gerai pasiruošėte, tuomet jūsų klausimai bus protingi ir tinkamai priimti. Paprašykite parodyti, kaip viskas veikia. Išmokite valdyti įrangą. Nebūsite toks įgudęs kaip tikrieji operatoriai, bet išmanysite veiksmus ir geriau suprasite jų darbą. Bendraukite su priešakinėje linijoje esančiomis pajėgomis. Sužinokite, su kokiais iššūkiais jos susiduria. Išklausinėkite, ką ir kaip jos daro. Jūsų susidomėjimas jų darbu padidins pagarbą jums ir padės sukurti artimesnius santykius su pajėgomis, o tai ir yra vadovo tikslas.

KAIP BŪTI IŠRINKTAM VADOVAUTI

Geriausias būdas gauti paaukštinimą – jūsų veikla. Gerai atlikite savo darbą. Darbuokitės iš visų jėgų. Į darbą ateikite pirmas, o išeikite paskutinis. Savanoriškai imkitės sudėtingiausių užduočių, projektų ir misijų, kurių niekas kitas nenori atlikti, įskaitant tas, kurios yra visiškai įprastos ir nedėkingos.

Dar vienas būdas, kaip tapti vadovu, – nesusikoncentruoti tik į save. Įsitikinkite, kad vadovaujamos pozicijos užėmimas nėra pagrindinis jūsų tikslas. Geriau užsibrėžkite tikslą *padėti savo komandai laimėti*. Negalvokite, kad turite būti už viską atsakingas. Jei kas nors kitas ėmėsi vadovauti, būkite geru jo sekėju. Kuo daugiau padėsite savo komandai pasiekti pergalę, tuo labiau žmonės norės, kad priklausytumėte jų komandai. Kuo dažniau visi pastebės, kad esate kuklus ir nesiekiate būti dėmesio centre, tuo daugiau pasitikėjimo ir įtakos įgysite.

Žinoma, galite būti ir per daug kuklus. Jeigu nuolat vengsite progų vadovauti ir visada šią vietą užleisite kitiems, galite sudaryti įspūdį, kad išvis nenorite vadovauti, tad ir nebūsite paskirtas į vadovaujamą poziciją. Taigi, kaip jau minėjau, kai tik įmanoma, savanoriškai imkitės vadovauti, bet nesutelkite į tai viso savo dėmesio. Geriau iš visų jėgų padėkite savo komandai pasiekti tikslų. Toks jūsų požiūris galiausiai bus pastebėtas ir jums bus suteikta galimybė.

JEI JŪSŲ NEPASIRENKA

Jus ne visada išrinks vadovauti. Galbūt kas nors kitas iš jūsų komandos bus paaukštintas, o galbūt vadovą parinks visai ne iš jūsų komandos ar net organizacijos. Taip nutikus, galite jaustis nusivylęs ar supykęs, nes pasirinko ne jus. Pasilaikykite tuos jausmus sau.

Užuot leidęs sau pykti ir nusivilti, pasinaudokite galimybe ir nuoširdžiai save įvertinkite, kad suprastumėte, kodėl pasirinko ne jus. Padaręs tai (ir davęs sau pakankamai laiko nurimti), galite netgi savo vadovybės paklausti, kodėl jūsų nepaaukštino. Žinoma, turite tai atlikti taktiškai.

- *Nesakykite: „Sveiki, viršininke, kodėl paaukštinote ne mane? Aš dirbu taip pat gerai, jei ne dar geriau nei tas žmogus, kurį paaukštinote."*
- *Geriau kreipkitės taip: „Sveiki, viršininke, norėčiau gauti grįžtamąjį ryšį. Kaip žinote, neseniai vienas žmogus buvo paaukštintas, o aš irgi vieną dieną norėčiau eiti aukštesnes pareigas. Gal galite pasakyti, į ką man reikėtų labiau atkreipti dėmesį ar ką atlikti geriau, nes, pasitaikius kitai progai, noriu būti kompetentingesnis ir labiau pasiruošęs."*

Gavęs atgalinį ryšį, *atidžiai jį išklausykite*. Juk pats jo paprašėte! Mes, žmonės, esame linkę užimti gynybinę poziciją. Taip nesielkite. Užuot ėmęs gintis, klausykitės, *rimtai įsiklausykite* ir pasistenkite suprasti jums pateiktą perspektyvą. Tuomet prisiimkite atsakomybę už nurodytus trūkumus ir pasistenkite patobulėti sukritikuotose srityse.

Taip pat privalote suprasti, kad ne visi vadovai geba pateikti gerą atgalinį ryšį. Kai kuriems žmonėms sunku grįžtamąjį ryšį išsakyti tiesiai į akis. Paprašę atviros nuomonės, galite jos ir nesulaukti. Jums gali pasakyti: „O, tau puikiai sekasi. Tiesiog dar ne laikas." *Tai nebūtinai bus tiesa*. Turite prisiminti, kad jūsų nepaaukštino dėl konkrečios priežasties, todėl dar nuodugniau pats save įvertinkite. Įsigilinkite ir išanalizuokite sritis, kuriose galite patobulėti.

Galiausiai *nejauskite* pagiežos paaukštintam žmogui. Nors jūsų nesubrendęs ego ir kenčia, palaikykite tą asmenį. Stenkitės, kad jis gerai pasirodytų. Padėkite jam laimėti. Jei jam kenksite, tai tik padarys žalos komandai, žlugdys jūsų reputaciją ir su tuo žmogumi sukurs antagonistinius santykius. Užuot pasistūmėjęs arčiau vadovaujamos pozicijos, nuo jos tolsite. Būkite komandos žaidėju ir padėkite savo komandai bei naujajam jos vadovui laimėti.

APSIŠAUKĖLIO SINDROMAS

Kai kurie žmonės nerimauja, jog nėra pasiruošę užimti vadovo poziciją. Dalis jų net gavę šią poziciją mano, kad jos nenusipelnė. Toks nerimas dažnai vadinamas *apsišaukėlio sindromu*. Tačiau kol kai kurie žmonės dėl to išgyvena, aš manau, kad šis jausmas gali būti naudingas.

Jei nerimaujate, kad nesate pasiruošęs užimti vadovo poziciją, tai reiškia, kad esate kuklus. Jei jaudinatės, padarysite viską, kad būtumėte kuo geriau pasiruošęs vadovauti, o kai pradėsite vadovauti, gerai apgalvosite kiekvieną savo žodį, veiksmą ir sprendimą. Visa tai – vien geri dalykai.

Būdamas būrio komandoro padėjėju, būrio komandoru ir SEAL komandų taktinės grupės komandoru, visada panašiai jausdavausi. Manydavau, kad nesu pakankamai pasiruošęs ar pajėgus atlikti man patikėtą darbą. Vadovavimo ir atsakomybės už savo žmones bei misiją našta buvo sunki, todėl mane nuolat priversdavo nerimauti dėl savo sprendimų ir veiksmų. Būtent dėl šio jausmo ruošdamasis įdėdavau dvigubai daugiau pastangų. Kiek tik įmanoma susitelkdavau į mokslus apie strategiją, taktiką ir vadovavimą. Norėjau gerai atlikti savo darbą.

Elgiausi absoliučiai priešingai nei kai kurie SEAL vadovai, su kuriais man teko dirbti ar kuriems teko vesti mokymus. Jie manydavo, kad yra ne tik pasiruošę atlikti paskirtą darbą, bet ir itin tam kvalifikuoti. Galvodavo, kad jiems nereikia ruoštis. Nereikia mokytis. Nereikia atidžiai apsvarstyti kiekvieno savo ištariamo žodžio ir atliekamo veiksmo. Jiems neatrodydavo, kad jie turi klausytis aukštesniojoje ar žemesniojoje vadovavimo grandyje esančių asmenų. Toks požiūris yra visiška apsišaukėlio sindromo priešingybė. Tai tiesiog per kraštus trykštanti arogancija, kuri sunaikins ir vadovą, ir jo komandą. Perėjimas prie kraštutinumų ir per didelis pasitikėjimas savimi veda tik į katastrofą.

Žinoma, problemų kils ir jei pernelyg pasuksite kito kraštutinumo link. Jei vadovas mano, kad jam ne vieta vadovo pozicijoje, jo pasitikėjimo stoka yra akivaizdi kiekvienam komandos nariui. Taigi vadovas turi išlaikyti pusiausvyrą: nei per daug, nei per mažai savimi pasitikėti.

Jei manote, kad jūsų pasitikėjimas savimi pernelyg išaugo, tiesiog atsitraukite. Klausykitės kitų. Neteiskite. Leiskite pasireikšti ir vadovauti savo pavaldiniams. Šią problemą gana paprasta išspręsti tol, kol gebate pripažinti, kad tampate pernelyg pasipūtęs ir arogantiškas.

Norėdamas tai pastebėti, turite žinoti apie tai įspėjančius indikatorius. Vienas iš pirmųjų įspėjamųjų ženklų yra komandos narių požiūris. Jūsų išsipūtęs ego sujudins jų ego ir sukels trintį. Tai nėra gerai. Neturėtumėte jausti trinties su savo pajėgomis. Tai nereiškia, kad nesulauksite pasipriešinimo, pasiūlymų ar net nepritarimo, bet visa tai turėtų skatinti produktyvius pokalbius, kurie leistų abiem pusėms pasimokyti ir pasiekti susitarimą. Jei neįtikinate jų pritarti jūsų idėjoms, iškyla problema. Tikėtina, kad ta problema esate jūs. Jei jūsų komandos nariai nori ką nors daryti tam tikru būdu, jūsų tikslas turėtų būti *leisti jiems taip ir daryti*. Tol, kol jų planas ar idėja turi padorią pasisekimo tikimybę, leiskite jiems jį vykdyti. Žinoma, galite duoti patarimų, kurie padidins pasisekimo tikimybę, tačiau jei plano pagrindas išliks jų, tai pamalonins jų ego ir jie už jį jaus atsakomybę. Žinoma, tai suveikia tik tada, jei suvaldote savo ego. Jei nesugebate to padaryti ir savo planą įbrukate per prievartą, gal komandos nariai jį ir įvykdys, bet tai darys nenoromis, ne taip, kaip vykdydami savo pačių planą.

Kitas įspėjamasis ženklas, kurį svarbu atpažinti, yra visiškas komandos narių nesipriešinimas. Taip gali nutikti, jei per daug pasitikite savimi ir į kitus žiūrite iš aukšto. Jūsų komandos nariai nesiūlys naujų idėjų, neteiks pasiūlymų, nes žinos, kad bus užbadyti pirštais. Taip žmonės ima elgtis, jei keletą kartų be jokio pagrindo atmetėte jų planus ir idėjas. Komandos nariai supranta, kad nesugeba pasipriešinti jūsų milžiniškam ego, todėl nebesistengia. Vadovas turi pripažinti, jog peržengė ribas, ėmė pernelyg savimi pasitikėti ir leido, kad jo ego jį užvaldytų.

Tačiau apsišaukėlio sindromo atveju, kai vadovo ego nėra pakankamai stiprus, o pasitikėjimas savimi tėra menkas, viskas vyksta atvirkščiai. Komanda negerbia vadovo minčių ir nuslopina jį pasitaikius nors menkiausiai galimybei. Šios problemos sprendimas visai kitoks, nei galėtumėte tikėtis. Žmonės, turintys apsišaukėlio sindromą, yra linkę užsidaryti savyje ir atsitraukti – tapti nematomais, – o tai tik paskatina dar didesnę komandos nepagarbą. Vadovas su apsišaukėlio sindromu turėtų atsiverti. Klauskite. Išsiaiškinkite, kodėl tam tikras komandos narys tam tikru metu padarė tam tikrą dalyką. Paprašykite pristatyti planą. Gaukite patarimų, kokius žingsnius pasirinkti toliau.

Tai svarbi pamoka vadovams, ypač naujiems, kurie dar tik sėdasi į naujas roges. Jūs visko nežinote. Niekas to ir nesitiki. Jei stengsitės elgtis taip, lyg viską žinotumėte, pajėgos pamatys, koks iš tiesų esate, – apsišaukėlis.

Jei elgsitės kukliai ir atskleisite save, klausinėsite ir pripažinsite, kad ne viską žinote, užsitarnausite komandos pasitikėjimą.

Tai nereiškia, kad galite elgtis bukagalviškai ir uždavinėti kvailus klausimus. Vadovams egzistuoja toks dalykas kaip kvaili klausimai. Jei neskyrėte pakankamai laiko viskam išnagrinėti, jei neperžiūrėjote naudojimosi vadovų, neperskaitėte veikimo instrukcijų, neišmokote komandos narių vardų ir pagrindinių kvalifikacijų, kitaip sakant, jei neatlikote namų darbų, komanda tai ir pamatys: jums visa tai tiek nerūpi, kad skirtumėte laiko misijai, įrangai bei techninėms priemonėms suvokti ir, svarbiausia, susipažinti su žmonėmis. Nepakankamas pasirengimas komandai siunčia žinutę, kad jums visa tai nerūpi.

Taigi būkite kuklus, gilinkitės, klausinėkite, mokykitės ir palaikykite dichotomijos pusiausvyrą tarp per didelio kuklumo ir pernelyg milžiniško pasitikėjimo savimi.

Yra ir tokių žmonių, kurie nesiryžta pasisiūlyti vadovauti ar sutikti su pasiūlymu vadovauti. Natūralu jaustis vis dar nepakankamai pasiruošusiam. Kaip jau minėjau, tai normalu. Jei esate kuklus žmogus, koks ir turėtumėte būti, retai kada (jei apskritai pasitaikys tokių progų) jausitės absoliučiai pasiruošęs vadovauti, todėl privalote tikėti savimi ir aukštesniojoje grandyje esančiais vadovais, kurie jums siūlo eiti šias pareigas. Turite pasikliauti jų sprendimu, nes jie mato, kad jau esate pasirengęs, todėl jums šią vietą ir siūlo.

VADOVO PAŽEIDŽIAMUMAS

Jei apsišaukėlio sindromas užklumpa vadovo mintis, jis gali greitai peraugti į pažeidžiamumo jausmą, o tai sukels problemų. Jei šis jausmas nebus kontroliuojamas, jis gali paskatinti vadovo, o vėliau ir visos komandos smukimą žemyn.

Tačiau problema kyla ne dėl to, kad esate neužtikrintas savo lyderystės sugebėjimais, patirtimi ir žiniomis. Tai tik jūsų kuklumas. Problema atsiranda tuomet, kai bet kokia kaina bandote tai paslėpti. Jūs keičiate pokalbių temas, vengiate klausimų ir kitais išsisukinėjimo būdais bandote uždangstyti savo silpnybes. Tačiau jums nepavyks nieko apgauti. Visi jus kiaurai permato. Kai komandos nariai išvys jūsų silpnąsias vietas, pradės jas atakuoti. Kuo daugiau jie puls, kuo labiau tai dangstysite, tuo viskas taps akivaizdžiau. Tai nėra gerai.

Jei norite įveikti jus kankinantį pažeidžiamumo jausmą, nebandykite savo silpnybių paslėpti, verčiau būkite kuklus ir pripažinkite jas. Užuot bandęs jas uždangstyti, viešai jas visiems atskleiskite. Paprašykite pagalbos. Paaiškinkite savo trūkumus ir ką norite padaryti, kad juos ištaisytumėte.

Vis dėlto turite būti atsargus ir neperžengti ribų. Kuklumas dar nereiškia, kad turėtumėte pasirodyti nekompetentingas. Pasiruoškite ir taip viską išstudijuokite, kad suprastumėte savo silpnąsias vietas. Jei aptinkate naują savo silpnybę, ją pasižymėkite ir išsiaiškinkite, koks būtų geriausias būdas šią sritį sustiprinti.

Labai svarbu suvokti, kad kuklumas ir pažeidžiamumas gali jums padėti tobulėti. Jei esate pakankamai kuklus, kad pripažintumėte, jog jaučiatės pažeidžiamas, tuomet galite į tai atkreipti dėmesį, tą silpną vietą sustiprinti ir taip išspręsti problemą. Tai prieštarauja intuityviam įpročiui slėpti ir dangstyti savo silpnybes, tačiau šis įprotis neveikia. Jei iš tiesų norite įveikti jus užvaldžiusį pažeidžiamumą, privalote pripažinti savo silpnybes, atskleisti jas komandai, o tada įdėti daug darbo, stengdamasis šiose srityse patobulėti.

SEKĖJO AR KOLEGOS PERĖJIMAS Į VADOVŲ GRETAS

Kartais organizacijose ateina metas, kai asmuo iš tą patį laipsnį turinčių kolegų grupelės turi būti paaukštintas į vadovybės poziciją. Šis perėjimas gali būti sudėtingas, nes tarp kolegų egzistuoja glaudus ryšys, kuris įprastai nesusidarytų tarp vadovo ir darbuotojo.

Tokį perėjimą man teko išvysti dviejuose SEAL būriuose. Abiem atvejais vienas iš „vyrukų“ – vienas iš jaunųjų SEAL eilinių karių – buvo parinktas į aukštesnes pareigas ir tapo būrio VV arba vadovaujančiuoju viršila. Tuo metu pagal SEAL būrių suskirstymą VV užėmė ketvirtojo vadovo vietą. Tais laikais būdavo vadas (VA), vado pavaduotojas (VP), būrio vadas (BV) ir galiausiai VV.

VV dažniausiai turėdavo daugiau patirties nei likę SEAL būrio nariai, tačiau jo laipsnis ne visada būdavo aukštesnis. Nepaisant to, tai buvo vadovybės pozicija, o VV didžiąją dalį VA ir BV tikslų perduodavo pajėgoms bei viską įgyvendindavo.

Abiem atvejais, kai vienas iš mano SEAL būrio kolegų buvo paaukštintas į VV, aplinkybės buvo panašios. Būriai buvo ką tik suformuoti, bet jų VV dar nebuvo paskirti. Abu kartus svarstėme, kas taps mūsų VV. Dažniausiai VV atkeliaudavo iš kitos komandos ar mokymų dalinio (taip buvo daroma siekiant išvengti jau susidariusių artimų VV ir pajėgų santykių).

Pirmą kartą tai įvyko, kai mes, jaunesnieji SEAL puskarininkiai, sėdėjome savo būrio barake ir kalbėjomės. Tuomet įėjo VA su BV. Jie išsikvietė vieną iš SEAL narių, kuris turėjo daugiau patirties nei likusieji, bet buvo to paties rango ir „vienas iš vyrukų“. Vadinsiu jį Lariu. VA ir BV išsikvietė Larį laukan, o kitiems liepė likti.

Taigi mes pasilikome ir laukėme.

Tuo metu nežinojome, kad Laris buvo nuvestas pas SEAL komandos vadą ir vyresnįjį puskarininkį, kurie jam pranešė, kad jis bus mūsų būrio VV.

Praėjus maždaug pusvalandžiui, Laris grįžo kartu su VA ir BV.

– Vyrai, paklausykit, – tarė BV. – Laris paskirtas šio būrio VV. Nuo dabar jis jums vadovaus. Palaikykite jį.

– Supratom, vade, – atsakėme.

Tada Laris išsitraukė knygutę, kurią vadinome *vairaračio knyga* (angl. *wheel book*) (paprastą karinių jūrų pajėgų išduotą dešimt ir penkiolikos centimetrų dydžio užrašų knygutę) ir ėmė peržiūrinėti dalykų, kuriuos reikia atlikti, sąrašą.

– Gerai, vyručiai. Kaip sakė vadas, dabar aš – VV. Man tai didžiulė garbė. Štai ką šiandien dar turime atlikti. Pirmiausia turime suinventorizuoti visus ginklus ir jautrius daiktus, įskaitant radijo imtuvus, naktinio matymo įrangą ir šifravimo priemones. Tai atlikę, visą įrangą iki 10.00 val. turime sukrauti ant gudronuoto plento, kad iki kitos kelionės spėtume pagaminti kilnojamąsias platformas. Žinoma, tai reiškia, kad reikia sutvarkyti ir pavojingų medžiagų dokumentus, jei norime gauti ličio baterijų, degalų ir ginkluotės. Noriu, kad kilnojamosios platformos būtų paruoštos iki pietų ir tuomet galėtume pasikartoti staigiųjų veiksmų rikiuotes. Jas pradėsime 13.00 val. Kai dalį jų pasitvirtinsime, noriu dieną užbaigti apie 14.30 ar 15.00 val., kad prieš išvykdami galėtumėte pabūti namie. Ką manote? Ar nieko nepraleidau?

Laris staiga (vos per trisdešimt minučių!) perėjo į VV poziciją ir pradėjo vadovauti. Jis elgėsi pagarbiai ir supratingai, bet kartu užtikrintai. Jis mums davė aiškias gaires ir nurodymus. Mums to ir reikėjo. Mes įsisukome į darbus, viską atlikome ir toliau taip darbavomės dėl Lario ir būrio. Tai puikiai veikė.

Įdomiausia, kad kitame būryje (maždaug po aštuoniolikos mėnesių) dar vienas iš mano bendražygių buvo paaukštintas į VV poziciją. Mūsų būrys vėl buvo labai neseniai suformuotas, sėdėjome savo būrio patalpose ir spėliojome, kas taps mūsų VV. Buvo keista priklausyti būriui, kuriam nepaskirtas VV, nes jis – itin svarbi vadovybės komandos dalis. Bet taip jau buvo. Galiausiai atėjo VA bei BV ir išsikvietė vieną iš puskarininkių SEAL šaulių. Kaip ir tada, jis susitiko su vadu ir vyresniuoju puskarininkiu, kurie jam pranešė, kad jis eis VV pareigas. Tuomet tas asmuo, pavadinsiu jį Brajanu, grįžo pas mus ir prisistatė naujuoju mūsų VV.

Jo elgesys buvo visiškai kitoks nei Lario. Užuot išsitraukęs vairaračio knygutę su reikiamų atlikti darbų sąrašu ir mums nurodęs, ką daryti, užuot pateikęs grafiką su terminais ir paklausęs, ką apie tai manome, tik numetė juokelį: „Panašu, kad dabar aš atsakingas už visą šį mėšlą.“ Tik tiek. Jis tik tiek norėjo mums pasakyti. Taip bandė pereiti į VV poziciją. Ir tai buvo visiškai neveiksminga.

Reikėtų paminėti, kad Brajanas buvo puikus vyrukas ir šaunus SEAL operatorius, tačiau dar nebuvo pasiruošęs pereiti į vadovybės poziciją. Taigi kaip būrys keletą mėnesių buvome sutrikę, kol jis įgijo vadovavimo patirties ir pradėjo viską daryti taip, kaip reikia.

Bet tai nėra būtina. Nėra prasmės jaustis sutrikusiems. Kai iš kolegos tampate savo grupės vadovu, turite ir elgtis kaip vadas. Tai nereiškia, kad privalote viską žinoti. Tai nereiškia, kad turite nustatyti taisykles. Tačiau tai reiškia, kad privalote pamiršti, koks buvote kolega, ir elgtis kaip vadovas.

- *Pateikite planą.*
- *Duokite aiškius, paprastus ir tikslius nurodymus.*
- *Išlikite kuklus, priimkite kitų pasiūlymus, klausykitės.*

- *Ir, žinoma, vadovaukite.*

Liko paminėti dar vieną svarbų dalyką. Perėjęs į vadovybės poziciją, turėsite ne tik pasitempti, bet ir išeiti iš savo komforto zonos. Turėsite nustoti daryti kai kuriuos dalykus, prie kurių jau buvote įpratęs (kuriuos atlikdavote su mielu noru), ir privalėsite atlikti tuos darbus, kurie niekada jūsų netraukė.

Kaip vadovas, turite viską matyti plačiau, o ne susitelkti į smulkmenas ir savo komandą. Tapus vadovu, jūsų tikslas yra ne tik kuruoti plano vykdymą, bet ir prižiūrėti jo atlikimą. Tai reiškia, kad vadovas neturėtų užsiimti pačiu darbu. Leiskite tai atlikti savo pajėgoms. Jei vadovas dirba, jis nevadovauja. Vadovas, kuris viską daro pats, nemato bendro vaizdo ir susitelkia tik į komandą, nors iš tiesų turėtų žvelgti į viską iš aukščiau ir planuoti būsimus veiksmus. Leiskite darbus atlikti savo pajėgoms.

Žinoma, reikia išlaikyti ir dichotomijos pusiausvyrą. Tai dar nereiškia, kad vadovui sunkus darbas yra „per žemas“. Vadovas neturėtų taip atsitraukti nuo savo pajėgų, kad net nežinotų, kas vyksta ir su kuo susiduria priešakinėse linijose esančios jo pajėgos.

Nebūkite rankas į kišenes susikišęs vadovas, bet ir nebandykite prie visko prisiliesti.

NUGALĖKITE PAGIEŽĄ

Kopiant karjeros laiptais pasitaikys etapų, kai jus paaukštins į vadovybės poziciją ir tuomet teks vadovauti savo buvusiems kolegoms. Tai gali būti gan sunkus iššūkis, bet jei elgsitės atitinkamai, galite jį sumažinti. Daugelis buvusių kolegų susitaikys su šia situacija ir jus palaikys. Tačiau kartais kai kurie žmonės įsižeidžia ir pasipiktina, kad tai ne jie buvo paaukštinti, ir tą kartėlį parodo.

Tokį neigiamą savo buvusių kolegų požiūrį galite sušvelninti keliais būdais. Pirmiausia nesistenkite jiems įbrukti fakto, kad jūsų laipsnis aukštesnis. Pasakykite, kad vertinate jų patirtį ir tikitės, jog jie padės jums vadovauti komandai. Tegul jie sugalvoja planus ir pasiūlo savo idėjas. Paklauskite jų nuomonės ir juos išklausykite. Jei jie sugalvojo gerą planą, leiskite jį vykdyti.

Pasitaikius progai, leiskite jiems vadovauti tam tikroms užduotims, projektams ir misijoms. Taip jiems parodysite, kad jais pasitikite ir iš tiesų vertinate jų patirtį bei žinias. Jei jie sugebės suvaldyti savo ego, ši kebli situacija bus išspręsta.

Vis dėlto turėkite omenyje, kad kai kurie žmonės gali būti pernelyg jautrūs ir jūsų jiems suteiktą valdžią priims kaip patronuojantį bei menkinantį veiksmą ar įrodymą, kad nežinote, ką darote, ir kad tai jie turėjo būti paaukštinti, o ne jūs. Kai jų raukymasis ir neigiamas požiūris taps akivaizdūs, suprasite, kad jie tikriausiai nebuvo paaukštinti (įvertinant, kad jie turi daugiausia žinių ir patirties), nes nepasižymi kuklumu ir branda, kurių taip reikia vadovui. Jei taip ir yra, ir toliau elkitės draugiškai, būkite pagarbus ir pasistenkite su jais užmegzti ryšį. Vis dėlto nesitikėkite, kad jie greitai pasikeis. Tai bus ilgas procesas. Jums teks pasitelkti kantrybę ir įsitikinti, kad tai neatitrauks jūsų dėmesio nuo misijos ir likusių komandos narių.

NAUJAS ŠERIFAS MIESTE

Tapus savo komandos ar organizacijos vadovu, galima rinktis iš plataus metodų, padedančių įgyvendinti pokyčius, spektro. Vienas iš tokių metodų yra įlėkti visu greičiu, nestabdant imtis pakeitimų ir komandai primesti savo valią. Arba galima pasirinkti metodą, kuris reikalautų daug laiko praleisti viską stebint, o tada palengva ir nuosekliai imti įgyvendinti pokyčius. Tarp šių dviejų kraštutinumų yra daugybė kitų metodologijų, kurias irgi galima pasitelkti. Kurią metodologiją turėtų naudoti komandą perimantis vadovas?

Atsakymas priklauso nuo konkrečios situacijos. Prieš pradedant vadovauti, naudinga kuo daugiau sužinoti apie misiją ir pajėgas. Peržiūrėkite dokumentus, kuriuose paaiškintos kasdienės operacijos, apibūdintas darbo pobūdis ir detaliai išdėstyta, kaip jis atliekamas. Žinoma, būtų idealu, kad informacijos apsikeitimas su buvusiu vadovu įvyktų sklandžiai. Jei aptartumėte komandos būseną, suprastumėte, su kokiais iššūkiais ji susiduria, ir gautumėte grįžtamąjį ryšį apie ją sudarančių narių asmenybes, stipriąsias bei silpnąsias jų puses. Ši informacija jums pagelbėtų greičiau įsivažiuoti.

Gavęs informacijos iš pareigas paliekančio viršininko, būtinai įvertinkite, kas lemia tokius jo pasisakymus ir kas daro įtaką tokiai jo perspektyvai. Ar jį atleidžia? Ar jis yra asmeniškai susijęs su komandos nariais? Gal jo ego per didelis ir jis bando pakenkti naujajam vadovui? Nepaisant situacijos, svarbu suprasti, ar išeinantis vadovas yra šališkas ir kaip jis žiūri į šį pasikeitimą.

Be dokumentų, susijusių su komandos misija, skaitymo ir darbo aptarimo su besitraukiančiu viršininku, prieš susitikdamas su savo komandos nariais naujasis vadovas turėtų kiek įmanoma labiau stengtis juos pažinti. Kaip vadovui tai padaryti? Paprasčiausias būdas – peržiūrėti įrašus. Išsiaiškinti, kokius mokymus yra perėję individualūs asmenys ir visa komanda. Gaukite ir iš anksto išstudijuokite vadovą su kiekvieno komandos nario nuotraukomis, kuriame nurodytos ir jų einamos pareigos, patirtis, tam tikri asmeniniai interesai bei šeiminė padėtis.

Naujasis vadovas taip pat turi apsvarstyti perimamos komandos statusą. Tai gali būti aukštus rezultatus rodanti struktūra arba žlunganti komanda. Vis dėlto struktūros retai patenka į šias kraštutines kategorijas. Dauguma jų laikosi maždaug per vidurį. Taigi pasirinktas metodas turi būti priderintas ir atitinkantis esamą situaciją, į kurią patenka vadovas.

Elkitės protingai. Nekeiskite dalykų, kurie veikia, tačiau ir nepalikite to, kas neveiksminga. Kuo geresnė komanda, tuo mažiau dalykų reikia keisti. Kuo komanda blogesnė, tuo daugiau reikės visko koreguoti.

Metodus lengviau pastebėti, kai jie taikomi kraštutiniams atvejams. Jei perimčiau gerais rezultatais pasižyminčią komandą, kuri puikiai nusiteikusi ir tikslingai vykdo misiją, į jų gretas įsiliečiau gana švelniai. Prisistatyčiau ir būčiau atviras pasiūlymams, tačiau nesišvaistyčiau įsakymais ir „neprimesčiau“ savo požiūrio komandos nariams. Jie jau gerai dirba. Jų santykiai geri. Jiems sekasi. Nesikiščiau į tinkamai dirbančią struktūrą. Tiesiog atidžiai viską stebėčiau, įsigilinčiau, kaip jie darbuojasi, ir galiausiai bandyčiau pastebėti, ar yra sričių, kuriose jiems dar reikia patobulėti. Čia labai tinka senas angliškas pasakymas „Netaisyk to, kas nesugedę“ (angl. *If it ain't broke, don't fix it*). Jei komanda dirba gerai, nebandyčiau jos pakeisti.

Tapęs gerai funkcionuojančios komandos dalimi, pasinaudokite proga ją pažinti. Jei galite, paskirkite oficialų susitikimą su visa komanda, o vėliau individualius susitikimus su kiekvienu nariu. Tačiau nebendraukite tik oficialiai: susitikite su komandos nariais neformaliai, kol jie atlieka savo darbus, dalyvaukite kai kuriuose susitikimuose ir apeikite teritoriją, kad susipažintumėte su komandos nariais ir jų atliekamomis veiklomis. Tai pats geriausias laikas vystyti santykius, kurie taps pasitikėjimo ir draugystės pagrindu, o tai yra bet kurios komandos pamatai.

Tačiau jei prisijungčiau prie silpnos su didelėmis problemos susiduriančios komandos ir žinočiau tų problemų priežastis, imčiausi tiesioginių ir atkaklių veiksmų. Išnagrinėčiau kylančias problemas ir nedelsdamas pasiūlyčiau keletą idėjų. Išdėstyčiau aiškią viziją ir naują misiją, pabrėžčiau esminius reikiamus keisti elementus. Įvesčiau keletą naujovių, pakeisčiau personalo pozicijas ir gal net atleisčiau daugiausia problemų sukeliančius žmones. Niekas net nesudvejotų, kad *status quo* nebėra.

Jei prisijungčiau prie nesėkmingos didelių problemų kamuojamos komandos, bet tų problemų dar gerai nesuvokčiau, vis tiek atlikčiau tam tikrus pakeitimus, tačiau jie neturėtų įtakos esamoms operacijoms. Pakeisčiau komunikacijos protokolą, pakeisčiau, papildyčiau ar pamažinčiau numatytų susirinkimų skaičių, o galbūt įvesčiau naują aprangos kodą ar kitus minimalius pakeitimus, kurie atkreiptų komandos dėmesį, bet niekam nesutrukdytų. Stengčiausi užmegzti santykius su vyresniųjų vadovų komanda, kai kuriais vidurinio lygmens vedėjais ir priekinių linijų kariais, kad visus juos atskirai apklausdamas galėčiau prisikasti prie problemos esmės. Susipažindamas su personalu užduočiau daug klausimų, nes visuose lygiuose ieškočiau patikimų atstovų. Nepulčiau jais pasitikėti, nes žlunganti komanda yra itin traumuojanti patirtis, tie, kuriems tenka su ja susidurti, gali būti užvaldyti emocijų ir neteisingai įvertinti situaciją bei kitus joje dalyvaujančius asmenis. Tokiose situacijose nepriimkite visko už gryną pinigą.

Išsiaiškinęs problemines vietas ir supratęs, kur slypi tikrosios bėdos, pamažu atlikčiau svarbius pakeitimus, tačiau tai daryčiau lėtai ir užtikrintai, nes grįžtamasis ryšys man padės suvokti atliekamų veiksmų poveikį situacijai.

Kuo komandos nariai bus geresni, tuo labiau jais pasikliausiu ir skatinsiu sugalvoti, kaip patobulinti reikiamas vietas. Idealiu atveju, man įvardijus problemines vietas, jie sugalvos, kaip tai išspręsti. Tokiu būdu prisiims atsakomybę ir viską įvykdys. Jei komanda labai vidutiniška, išklausyčiau narių pasiūlymus, bet elgčiausi kritiškiau, nes jų profesinė patirtis rodo gebėjimų ir problemų sprendimo stoką.

Taip pat reikia įvertinti tikimybę, kad besitraukiantis vadovas galėjo būti didžiosios komandos problemų dalies priežastis. Pakeitus blogą vadą, kartais pavaldiniai yra pasiruošę pasitempti ir imtis darbų. Gali būti, kad pasitraukus prastam vadovui komanda ims puikiai funkcionuoti. Turiu įsitikinti, kad tam nesukliudysiu.

Su gerus rezultatus rodančia komanda įtvirtinęs santykius ir suvokęs pagrindines problemas, pradėčiau vykdyti mažus pakeitimus, kol jie duotų maksimalų efektyvumą. Su prastus rezultatus rodančia komanda elgčiausi priešingai – pradėčiau nuo dramatiškų pokyčių, o rezultatams pradėjus gerėti pamažu atleisčiau vadeles. Vėlgi, atsižvelgdamas į komandos narių pažangą ir jų darbų rezultatyvumą, koreguočiau vadovavimo metodus, o konsultacijų, bendravimo ir vadovavimo lygį pritaikyčiau atsižvelgdamas į jų atliekamus darbus.

REMBO, NEPERSISTENK

Jūs norite tapti vadovu. Puiku. Bet dėl to nesielkite neetiškai. Ką tai reiškia? Nebėgiokite ratais šaukdamas „Dabar aš vadovas! Aš vadovauju! Klausykite manęs! Aš priimu sprendimus!“ Toks požiūris daugelį įžeis. Tokie žodžiai tarsi sako: „Pažiūrėkite į mane! Aš svarbus!“ Tai nieko gero neatneš. Gal Rembo ir yra šaunus filmų veikėjas, tačiau komandoje nedera, nepaisant kitų, vienam išsiveržti į priekį. Toks pasakymas kaip „Aš – vadas, sekite paskui mane!“ gali įžeisti žmonių ego. Jūsų pavaldiniai gali pamanyti, kad nenusipelnėte būti vadu. Tikėtina, kad netgi gali pagalvoti, jog tai jie turėtų vadovauti. Taigi jūsų skalijimas be sustojimo, kad esate vadovas, yra netikusi mintis. O kai tokią klaidą padarysite – tikrai ją padarysite, – jie bus pasirengę ja pasinaudoti.

Daugeliu atvejų vadovauti reikėtų subtiliai. Žinoma, pasitaiko situacijų, kai reikia griežto ir tvirto vadovo rankos. Įvykus nelaimingam nutikimui ir niekam nesiimant veiksmų, pats metas žengti žingsnį į priekį ir imti vadovauti. Jei komandos dvasinė būklė bloga, karius užvaldžiusi stagnacija ir juos reikia kaip nors išjudinti, metas vadovauti iš priekinės pozicijos. Tačiau kasdienėse situacijose akivaizdžiai vadovauti nereikia. Geriau jau duoti subtilius nurodymus ir leisti pajėgoms judėti į priekį, pasitelkiant savo idėjas.

Tas pats galioja kuravimui ir mokymui. Jei norite ką nors kuruoti ar pamokyti, tai darykite subtiliai. Daugelis žmonių sako, kad nori būti kuruojami ar mokomi, tačiau to ėmęsi sunkiai susitvarko. Pripažinkime, kai pasisiūlote ką nors kuruoti ar mokyti, už to glūdi užslėpta mintis – ne tik teigiate, kad tam žmogui kai kuriose srityse trūksta patirties, bet ir kad esate už jį geresnis! Žmones tai gali itin suerzinti, ypač tuos, kurių ego didžiulis. Deja, asmenims, kurių ego didžiausi, dažniausiai reikia daugiausia pagalbos.

Tad geriau žmogui nesakykite, kad dabar jam vadovausite, jį mokysite ar kuruosite. Būkite subtilesnis:

- *Vietoj „Aš pasakysiu, kaip viską darysime“ sakykite „Kaip manote, kaip turėtume pasielgti?“*
- *Vietoj „Leiskite parodyti, kaip tai daryti“ sakykite „Ar galite paaiškinti, kodėl darote būtent taip?“*
- *Vietoj „Aš jus kuruosiu“ sakykite „Norėčiau palyginti, kaip jūs ir aš atliekame tuos pačius darbus.“*

Antrieji teiginiai yra netiesioginiai. Jų paskirtis – pradėti dialogą, atverti duris diskusijai ir nugriauti apsaugines sienas, galinčias iškilti, pasitelkus tiesioginį metodą. Prasidėjus diskusijai, galite savo mintis ir idėjas išreikšti įtraukdamas jas į pokalbį. Jei jūsų metodai, technikos ir planai pranašesni, tai bus akivaizdu ir žmogus, kurį bandote kuruoti, lengviau priims jūsų pasiūlymus. Laikui bėgant, taip netiesiogiai net galėsite tą asmenį palenkti į savo pusę, toks elgesys jam bus priimtinesnis nei jūsų per prievartą įbruktas kuravimas ar pamokymai.

Retkarčiais sutiksite žmogų, kuris tiesiog trokš, kad jam vadovautumėte, ir iš tiesų norės, kad jį mokytumėte. Taip nutikus, žinoma, galėsite veikti atviriau ir be užuolankų. Bet net ir tokiose situacijose būkite atsargus. Net jeigu žmonės ir reikalauja kritikos, jie vis tiek gali įsižeisti. Tad būkite apdairus ir visada pradėkite nuo švelnesnių dalykų.

Žmonės, turintys itin daug patirties apie vadovavimą, strategijas ir taktiką, niekada konkrečiai nepasakė, kad mane kuruoja ar moko. Jie subtiliai pastūmėdavo mane teisingu keliu, o mano galvą taip nepastebimai pripildė žinių, kad aš to net nesuvokiau. Jiems pavyko mane išmokyti manęs nemokant ir taip subtiliai mano galvą pripildyti minčių, jog maniau, kad visos tos idėjos – mano. Tai pats efektyviausias būdas ką nors mokyti, ruošti ir kuruoti.

Visi geriausi vadovai, kuriems teko dirbti, buvo labai subtilūs. Tik retkarčiais ateidavo ir duodavo tiesioginius įsakymus, kaip ir ką daryti. Geriausi vadovai dažniausiai vadovauja ne įsakymais, o pasiūlymais. Kai tik būdavo įmanoma, pametėdavo idėjų ir leisdavo mums, kariams, nustatyti, kad jos yra tinkamiausios, o tuomet jas įgyvendinti savo noru. Tai labai efektyvus vadovavimo būdas – galbūt pats efektyviausias. Jis pajėgoms suteikia neapsakomai didelį atsakomybės jausmą, nes jie galvoja, kad vykdo savo pačių idėjas. Netiesioginis vadovavimas beveik visada nugali tiesioginį vadovavimą.

Pabrėšiu žodį *beveik*. Būna situacijų, kai reikia pasitelkti ir tiesioginį vadovavimą – dažniausiai pavojingose situacijose, prireikus atlikti kritinius ir skubius sprendimus. Tada vadovas ne gali, o privalo žengti į priekį ir priimti sprendimą. Taip nutinka ir neapsisprendimo akimirkomis. Jei komanda nesugeba pasirinkti tinkamo būdo – jei aptarinėjama keletas idėjų ir dėl jų ginčijamasi, – vėl metas įsiterpti vadovui ir priimti sprendimą.

Visais atvejais, kai įsikiša ir nusprendžia vadovas, jo sprendimas bus gerbiamas, nes jis to nedaro nuolat. Tai absoliuti vadovo, nuolat priimančio visus sprendimus, vadovaujančio kiekvienam pasirinkimui ir būnančio visų pokalbių bei diskusijų centre, priešingybė. Vadovo balsas netenka įtakos, jei yra girdimas per dažnai.

Neperženkite ribų. Nei kaip vadovas, nei kaip kuratorius, nei kaip instruktorius. Nebūkite Rembo. Geriau elkitės kuo subtiliau, kol nebepajėgsite būti dar subtilesnis. Tik tada *vadovaukite*.

2 SKYRIUS

LYDERYSTĖS ĮGŪDŽIAI

KADA ŽENGTI Į PRIEKĮ IR PRADĖTI VADOVAUTI

Egzistuoja dichotomija, kada metas vadovauti, o kada – sekti. Net jei užimate vadovaujamas pareigas, bet kas nors kitas turi gerą planą ir visus nukreipia teisinga linkme, viskas gerai. Atsitraukite ir leiskite jam vadovauti. Būkite jo sekėjas.

Kartais būna, kad susidaro vadovavimo vakuumas, – niekas nesiima vadovauti. Nors iškyla krūva problemų, niekas nesiima jų spręsti. Niekas nevadovauja.

Tokią akimirką kas nors turi staigiai prišokti ir imtis vadovauti. Pamatysite, kad žmonės to laukia. Laukia vadovo, tad jums žengus į priekį su paprastu planu ir davus aiškius nurodymus jie šiuos nurodymus priims ir ims juos vykdyti.

Bet ne visada viskas taip paprasta. Jei vienintelis pastebėjote neveiksnumo pavojų ir jei vienintelis užfiksavote lyderystės trūkumą, kiti komandos nariai gali ir nelaukti, kol kas nors pradės vadovauti. Jie gali manyti, kad viskas yra gerai. Taigi, jei staiga pašoksite ir imsite įsakinėti, jie gali jūsų nesuprasti. Netgi gali įsižeisti ar pagalvoti, kad lendate ne į savo teritoriją.

Štai kodėl, išvydęs vadovavimo vakuumą, minutėlę padvejokite. Šią taktiką pasitelkdavau visos savo vadovo karjeros metu. Žinoma, jei iškiltų tiesioginė grėsmė, į kurią reikia sureaguoti akimirksniu ir niekas nesiima jokių veiksmų, iškart žengčiau į priekį ir duočiau įsakymą – užpildyčiau tą vadovybės tuštumą.

Tačiau jei problema nereikalautų staigių veiksmų, vadovauti nepulčiau. Leisčiau problemai šiek tiek išsirutulioti. Apsižvalgyčiau, nuo visko atsiribočiau mintimis ir stebėčiau tikrąją situaciją. Įsitikinčiau, kad tai, ką matau, yra tiesa. Suteikčiau galimybę kam nors kitam žengti žingsnį į priekį ir užpildyti vadovavimo vakuumą – jei kas nors taip ir padarytų, pats sau įvertinčiau jų planą bei duodamus įsakymus. Jei jų nurodymai būtų geri, palaikyčiau juos. Jei būtų netinkami, ir toliau svarstyčiau, koks planas būtų geresnis, kad, atėjus laikui, galėčiau pasiūlyti tam tikrus pataisymus.

Jei niekas greitai nesiimdavo veiksmų, tai reikšdavo, kad niekas kitas ir nepastebėdavo, jog atsirado minėtas vadovavimo vakuumas. Jie to neužfiksuodavo, nes neatsiribodavo. Visos jų mintys būdavo sutelktos į situaciją. Kadangi mokydavausi vis atsiriboti, nepanirdavau į nereikšmingas įvykių detales. Mintimis būdavau kitoje vietoje, o besivystančią įvykių seką stebėdavau iš tam tikro atstumo, kuris man leido greičiau identifikuoti problemas.

Tai vis dar nereiškė, kad pulčiau imtis veiksmų. Jei palaukčiau šiek tiek ilgiau, leisčiau vadovavimo vakuumui užsilikti dar šiek tiek ilgiau, visi kiti imtų jį pastebėti ir suprastų, kad iškilo problema. Kadangi šis laikotarpis jau bus praėjęs ir dabar visi suvoks egzistuojančią problemą, man davus įsakymus, kaip ją išspręsti, žmonės klausysis ir juos vykdys.

Kita priežastis, dėl kurios nereikia stačia galva nerti į vadovybės vakuumą, vos jį išvystate, yra tokia: privalote įsitikinti, kad niekas kitas nepuola kartu su jumis. Jei du žmonės tuo pačiu metu stengiasi užpildyti vadovavimo vakuumą, dažniausiai vienas kitam sukliudo. Problemai augant, jie gaišta laiką aiškindamiesi, kuris iš jų vadovaus, o kuris atsitrauks. Jei šiuo metu susirems jų ego, kils dar daugiau problemų.

Stengčiausi to išvengti. Jei kas nors kitas žengtų į priekį su savo planu, nesipriešinčiau. Taigi, išvydęs vakuumą, sustoju, apsižvalgau ir įvertinu, ar dar kas nors ketina žengti žingsnį į priekį ir pradėti vadovauti. Man taip elgiantis, problema tik didėja. Netrukus visi ją pastebi. Aš tai suvokiu, tad nieko nelaukdamas duodu įsakymą – visi supranta, kad jo reikia, todėl man ėmus kalbėti žmonės klausosi.

Jei prieš nerdamas į vadovavimo vakuumą padarote taktinę pauzę, gaunate dar vieną pranašumą – tos kelios akimirkos, per kurias dar leidote viskam vystytis toliau, jūsų įsakymą tik dar labiau sustiprins. Ši pauzė leis dar aiškiau suvokti problemą bei jos sprendimą, o jūsų duoti nurodymai bus tikslūs. Tai reiškia, kad žmonės laikysis jūsų nurodymų.

Taip pat egzistuoja ir vadovavimo vakuumo priešingybė – kai per daug žmonių bando vadovauti. Visi nori išsakyti savo nuomonę, patarti ar paveikti sprendimą. Tai gali slopinti sprendimų priėmimo procesą ir vadovo sugebėjimą vadovauti.

Panašiai būna ir mūšio lauke – kareiviai susiburia į nedideles grupes. Tai nėra gerai, nes jei kareiviai yra susitelkę vienoje vietoje, vienas gerai nutaikytas – arba tiesiog sėkmingas – šaudmuo gali nužudyti ar sužeisti daugybę susispietusių žmonių. Tai gali būti bet koks šaudmuo: kulka, minosvaidžio šaudmuo, reaktyvinė granata ar net improvizuotasis sprogdinimo užtaisas.

Norint to išvengti, mus kariuomenėje moko *išsisklaidyti*. Išsisklaidyti reiškia *išsiskirstyti*, kad tarp jūsų ir kitų komandos narių liktų erdvės. „Nesusigrūskite vienoje vietoje“, – mokymų įvertinimo metu dažnai sakoma susigrūdusiems būriams. Gal tai ir atrodo paprasta, tačiau viskas yra sudėtingiau, nes egzistuoja keletas priverstinių jėgų, pritraukiančių žmones į vieną vietą.

Pirmoji iš jų – psichologinis saugumas. Išsigandę jaučiamės geriau, jei šalia yra kitas asmuo. Kadangi dauguma žmonių net ir pasąmoningai ieško šio psichologinio komforto, nereikia ilgai laukti, kol trys, keturi ar penki žmonės susiburia į vieną vietą, tikėdamiesi pajusti palengvėjimą. Kai tik grupė taip išauga, jos nariai susispiečia ir jiems kyla rizika.

Kita žmones suartinanti jėga – galimybė. Paprastai tik tam tikrose teritorijose įmanoma atrasti priedangą ir pasislėpti, o kadangi tai suteikia saugumo jausmą bei apsaugą, didžioji dalis kareivių nori ten būti. Tai reiškia, kad tos teritorijos bus perpildytos ir taip kareiviai vėl susigrūs.

Paskutinis dalykas, pritraukiantis žmones arčiau vienas kito, yra noras žinoti, pamatyti ir išgirsti, kas vyksta, bei palaikyti ryšį su kitais komandos nariais. Tai reiškia, jog sustojus vienam asmeniui žmonės linkę aplink jį susiburti, kad galėtų kalbėtis akis į akį.

Taigi lauke esančias komandas veikia daugybė jėgų, priverčiančių susiburti kaip kokiai avių bandai ir laukti, kol juos pakirs viena kulka ar viena bomba. Tik perpratus šią tendenciją ir vis treniruojantis galima nugalėti natūralų žmonių instinktą susiburti.

Tačiau frazė „Nesusigrūskite vienoje vietoje“ gali būti lygiai taip pat lengvai pritaikoma ir vadovavimui. Daugelis žmonių turi polinkį apspisti vadovą, užimti jo mintis ir neleisti jam net normaliai įkvėpti. Taip trukdydami vadovui, jie sumenkina jo autoritetą ir komandos galimybes. Vadovo prispaudimas kenkia komandai.

Pagrindinis dalykas, verčiantis mus susiburti aplink savo vadovą ir tam tikroje situacijoje jam trukdyti, yra mūsų ego. Daugelis žmonių giliai viduje trokšta vadovauti. Mes norime priimti sprendimus. Mes norime būti svarbūs. Kai vadovaujame ne mes, mūsų ego būna įžeistas. Norėdami savo ego atgaivinti, bandome pakenkti tikrajam vadovui ir taip įrodyti, kad tai *mes* turėtume priimti sprendimus.

Taip pat dažnai galvojame, kad mūsų idėjos yra pačios geriausios. Vėlgi tai yra tik mūsų ego. Užuot klausęsi, kalbame. Užuot davę vadovui laiko ir erdvės apsispręsti, jį užbombarduojame savo idėjomis. Užuot palaikę vadovą, jam trukdome ir sudarome kliūtis.

Net tada, kai mūsų ego yra sutramdytas, vis siekiame prisidėti ir padėti. Gali atrodyti, kad savo idėjomis perpildome jau ir taip didelį pasiūlymų pasirinkimą, o tai nėra naudinga tais atvejais, kai įgyvendinimas yra svarbesnis nei pačios idėjos.

Taigi atsitraukite. Neprispauskite vadovo, bandydamas įbrukti savo paties idėjas ir planus. Tai nepadeda. Verčiau suteikite vadovui pakankamai vietos vadovauti. Nesusigrūskite vienoje vietoje.

NEPRIIMKITE VISKO ASMENIŠKAI

Gal tai ir atrodo akivaizdu, bet nuolat matau, kad žmonės viską priima asmeniškai. Nieko nepriimkite asmeniškai. Žinoma, sunku tai padaryti. Norėdamas visko nepriimti asmeniškai, privalote kovoti su savo ego. Net kai žmonės paprašo kritikos, dažnai, ją išgirdę, supyksta. Nesielkite taip. Nepriimkite kritikos asmeniškai.

Nei apie planą, kurį sugalvojote.

Nei apie mintį, kurią turėjote.

Nei apie įvykusį jūsų pristatymą.

Nei apie savo priimtą sprendimą.

Net ir tada, kai jūsų didžiausias konkurentas, paskutinis žmogus, kurio nuomonę norėtumėte išgirsti, turi ką jums pasakyti, išklausykite jį.

Net kai kas nors, kas, jūsų manymu, nėra tame pačiame lygyje kaip jūs, toli gražu neturi reikiamų žinių, neužima atitinkamų pareigų ar neturi pakankamo autoriteto, bet nori jums suteikti grįžtamąjį ryšį, net ir tada padarykite sau paslaugą ir jį išklausykite. Atsiribokite, išklausykite, ką jis nori pasakyti, ir objektyviai nuspręskite, ar iš jo komentarų galite ko nors pasimokyti. Tada tai pritaikykite sau. Ir padėkokite. Žinau, kad nėra malonu. Perlipkite per save.

Tam reikia būti kukliam, bet tik taip tapsite geresnis.

„NEUŽSIKASKITE"

Generolas Georgas S. Pattonas savo pajėgoms yra ištaręs išgarsėjusią frazę „neužsikaskite“. Jis norėjo, kad jie tobulėtų, tobulėtų ir dar kartą tobulėtų. Negalite pasistūmėti į priekį, jei esate „užsikasęs“.

G. S. Pattono idėja „neužsikasti“ puikiai pritaikoma vadovavimui, todėl aš jos niekada nepamiršau. Kai jums kyla idėja, mintis ar susidarote tam tikrą nuomonę, „neužsikaskite“. Tai reiškia, kad *nereikia per daug prisirišti prie šių idėjų*. Būkite atviras ir visada leiskite sau pakeisti nuomonę.

Kai SEAL komandose užėmiau vadovaujamas pareigas, aplink nuolat plaukiodavo daugybė įvairių idėjų. Kaip vykdyti misiją. Kokį planą pasitelkti. Kuri taktika geriausia. Taip pat, kaip ir daugelyje organizacijų, atrodė, kad niekada neįmanoma bendrai sutarti. Vis dėlto visada buvo akivaizdu, kad pavieniams žmonėms turint skirtingas idėjas jiems labiausiai patikdavo *jų pačių* mintis. Galbūt tai yra jų ego, galbūt tai jų pasididžiavimas, o gal tiesiog žmonėms jų pačių perspektyva atrodo aiškesnė nei kitos. Tai nėra būdinga tik SEAL komandoms. Visame pasaulyje skirtingų organizacijų nariai elgiasi taip pat. Jie linkę manyti, kad jų idėja yra pati geriausia, ir dėl to įnirtingai ginčijasi.

Paprastai ginčai neatneša nieko gero. Taip tik švaistomas laikas ir nė per žingsnį nepajudama į priekį, o blogiausia, kad žmonės dažniausiai ginčijasi ne dėl *geriausios*, o dėl *savo idėjos*. Baisiausia padėtis susidaro tada, kai žmonės ne tik mano, kad jų idėja yra pati geriausia, bet ir „užsikasa“ bei visomis išgalėmis bando ją apginti. Jie nesiruošia pasiduoti. Jie nė per centimetrą negali pajudėti ir pripažinti, kad jų mintis nėra pati geriausia visų laikų mintis. Kuo labiau puls, tuo giliau „užsikas“ – jie nepakeis savo nuomonės. Išvertus į taktinius terminus tai skambėtų taip: kai žmonės imasi ginti savo idėjas „užsikasdami“, ne tik negali jų patobulinti, bet ir laisvai manevruoti ar pakeisti savo minčių. Jie „užsikasę“ ir nebegali pajudėti.

Nuolat matydavau taip elgiantis kai kuriuos SEAL būrio vadus. Jie sugalvodavo savo idėją ar planą, o paskui „užsikasdavo“ ir gindavo savo mintis, nesileisdami į jokius kompromisus. Būdavo baisu stebėti kelias valandas trunkančius nesėkmingus ginčus, kurie vesdavo ne prie geriausio sprendimo, o prie paties vadovo pasirinkimo. Vadovai dažnai patys save įsprausdavo į tokį kampą, kad galų gale jiems nelikdavo nieko kito, kaip tik įsakyti pavaldiniams laikytis jų pačių plano.

Jei „užsikasdavo“ ne viršininkas, o pavaldiniai, galiausiai jų viršininkas tiesiog liepdavo jiems pasirinkti kitą sprendimą, ką jie nenoromis ir padarydavo, jau išeikvoję kalnus laiko ir energijos.

Visada to vengdavau. Retai taip „užsikasdavau“ ir prisirišdavau prie savo idėjos, plano ar nuomonės. Kai kas nors pareikšdavo priešingą požiūrį, neieškodavau būdų įrodyti, kad mano idėja yra geresnė. Vietoje to bandydavau perprasti, kuri idėja *iš tikrųjų* geresnė. Jei mano mintis nebuvo tokia gera, tai pripažindavau ir priimdavau jų pasiūlymą. Jei idėjos būdavo gana lygiavertės, sutikdavau su jų mintimi, kad jie jaustų atsakomybę. Jei mano idėja būdavo daug pranašesnė, jų skirtumai paprastai būdavo pakankamai akivaizdūs, kad įtikintų priešingą požiūrį turintį asmenį, jog jis klysta, o man niekada nereikėdavo pripažinti, kad klydau, nes niekada ir neteigiau, jog esu teisus.

Vis dėlto pasitaikydavo retų atvejų, kai iš tikrųjų „užsikasdavau“. Taip nutikdavo, jei šimtu procentų būdavau užtikrintas savo teisumu. Tačiau kadangi beveik neįmanoma kažkuo neabejoti 100 proc., taip nutikdavo tik itin retais atvejais. Taip pat „užsikasdavau“, jei problemos tematika būdavo susijusi su amoralia, neteisėta ar neetiška veikla.

Galiausiai, jei kas nors norėdavo pažeisti pagrindines kovos taisykles, kuriomis buvau užtikrintas, laikydavausi savo pozicijos. Netgi ir šiais atvejais beveik visada stengiuosi palikti sau laisvės manevruoti (žr. p. 63 apie maištavimą), nes retai kada verta atsidurti tokioje situacijoje ar padėtyje, iš kurios negali pasitraukti.

„Neužsikaskite“, nebent neturite kitos išeities – net ir tada visuomet stenkitės palikti sau vietos manevruoti.

Žinoma, nors pasiūlymas per giliai „neužsikasti“ yra puikus patarimas, žiūrint iš taktinės perspektyvos, jei įklimpote mūšio lauke ir nebegalite pajudėti arba jei nusprendėte pasilikti vienoje pozicijoje, tuomet būtinai „užsikaskite“. Jei sustingsite mūšio lauke – jei dėl kokios nors priežasties negalėsite pajudėti, – savo poziciją turėtumėte sustiprinti. Tai taip pat taikoma vadovavimui. Jei atsidursite tokioje situacijoje, kai turėsite apsiginti, tuomet įsitikinkite, kad galite tai atlikti užtikrintai.

ITERATYVINIS SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS

Vadovams dažnai sakoma: „Ryžtingai priimkite sprendimus!“ Esu girdėjęs, kaip peikiamas ne vienas SEAL vadovas, sprendimus priėmęs per lėtai. Kartais aš pats juos ir peikdavau. Daugeliu atvejų tai yra puikus patarimas. Neapsisprendimas gali pabloginti jau ir taip tragiškas situacijas. SEAL komandose neapsisprendimas paprastai vadinamas *analizės paralyžiumi*. Tai reiškia, kad vadovas yra sukrėstas aplink vykstančių įvykių ir negali nuspręsti, ką daryti toliau. Tai gali pasireikšti bet kurioje vadovavimo aplinkoje ir nežada nieko gero. Jei nemanevruojate, tai daro priešas, o jei leisite manevruoti priešui, taip suteiksite jam progą kontroliuoti situaciją.

Žinoma, verčiantis per galvą priimti sprendimą iki galo neperpratus to, kas vyksta, gali būti ne ką geresnis pasirinkimas. Akivaizdus pavyzdys – pulti iškart po nedidelės priešo ugnies. Jei neleisite situacijai išsivystyti, gali paaiškėti, kad tas nedidelis ugnies pliūpsnis buvo tik masalas, siekiant jūsų komandą išvilioti į numatytą naikinimo zoną, kur būsite nušluoti nuo žemės paviršiaus. Tokioje situacijoje nedera priimti skubių sprendimų.

Kaip vadovas privalote išmokti leisti situacijoms vystytis savaime, kad atsiskleistų pakankamai informacijos, padedančios susidaryti aiškų vaizdą. Kol nelabai suvokiate, kas darosi aplinkui, kvaila priimti galutinį sprendimą, ką turėtumėte daryti jūs ir jūsų komanda.

Bet tai nereiškia, kad neturite priimti absoliučiai jokių sprendimų. Tokiais atvejais, kai nebuvau tikras dėl situacijos ar neturėjau pakankamos informacijos, kad galėčiau priimti drąsų bei aiškų sprendimą, pritaikydavau iteratyvinį sprendimų priėmimo procesą. Tai reiškia, kad apžvelgdavau situaciją ir priimdavau smulkius sprendimus tam, kad judėtume ta kryptimi, kuri labiausiai atitiko mano spėjamą esamą padėtį. Vis dėlto per daug prie šių sprendimų neprisirišdavau, kadangi nebuvau užtikrintas.

Tarkime, jūsų būriui pavesta šturmuoti pastatą, kuriame, kaip įtariama, sukilėlis leidžia naktį. Šis sukilėlis slapstosi jau kelis mėnesius ir tik pirmą kartą pavyko numatyti jo vietą. Tikslinis pastatas, kuriame turėtų būti sukilėlis, yra už 480 km nuo jūsų buvimo vietos. Dėl „žemė–oras“ raketų, galimai saugančių tikslinį pastatą, liepiama į jį patekti nesinaudojant sraigtasparniais. Tai reiškia, kad su būriu tikslinį pastatą turite pasiekti važiuodami apytiksliai 5 val. kelio į priekį ir 5 val. kelio atgal. Taip pat prireiks poros valandų, kad išžvalgytumėte pastatą ir pašalintumėte galimas grėsmes. Taigi, norėdami visą misiją įvykdyti per vieną tamsos ciklą (tamsa suteikia slaptumo ir pranašumą priešo atžvilgiu, nes galite pasitelkti naktinio matymo prietaisus), privalote išvykti iškart po saulėlydžio, kad būtumėte tikri, jog turite pakankamai laiko nuvažiuoti iki taikinio, jį šturmuoti ir sugrįžti į bazę prieš saulėtekį.

Viena pagrindinių problemų – nesate tikras, ar sukilėlis iš tiesų yra tame pastate. Tik *įtariama*, kad jis ten. Tačiau turite prisiminti, kad jūsų pajėgoms jau važiuojant link tikslo kariams gresia pavojus, jog į juos pataikys priešo improvizuotasis sprogdinimo užtaisas ar jie pateks į pasalą. Žinant, kad ši buvimo vieta yra tik spėjama, rizika yra per didelė, todėl neturėtumėte iš karto įsipareigoti šturmuoti taikinį. Vietoj to geriau leiskite būriui pradėti planavimo procesą, kuris užtruks kelias valandas. Taip pat jiems nurodykite maršrute numatyti keletą sustojimų draugiškose priešakinėse bazėse, kur, planuodami maršrutus, jie galės geriau įvertinti taikinį.

Prieš pat saulėlydį jūsų būrys trumpai apžvelgs planą ir susisieks su žvalgybos skyriumi dėl informacijos apie sukilėlio buvimo vietą. Jei vis dar įtariama, kad šį vakarą jis bus taikliniame pastate, judėsite toliau, bet taikinio dar nepasieksite. Vietoj to nuvažiuosite į priešakinę operacinę bazę, esančią už 320 km nuo taikinio. Ten atsidūrę, dar kartą patikrinsite žvalgybos duomenis ir įvertinsite, kur yra įtariamasis. Jūs vis dar nesate įsipareigoję vykdyti misiją, tačiau jei žvalgybos duomenys rodo, kad įtariamasis vis dar ketina nakvoti tikslinėje vietoje, važiuosite toliau. Tą patį pakartosite priešakinėje bazėje, nuo kurios iki taikinio yra 160 km, ir paskutinėje priešakinėje operacinėje bazėje, nuo kurios iki tikslo vos 19 km. Jei bet kuriuo metu žvalgybos informacija atskleis, kad sukilėlis nesiruošia būti tiksliniame pastate, galite viską pristabdyti, įvertinti situaciją ir grįžti atgal. Taip sumažinate riziką, kurią prisiimate dėl savo pajėgų saugumo, kaip ir taikinio atskleidimo (leisdami priešui suprasti, kad jam nesaugu ten likti) riziką. Galų gale, jei pasieksite taikinį, o priešo ten nebus, egzistuoja beveik nulinė galimybė, kad jis sugrįš į tą vietą, tad jums nepavyks jo ten sučiupti ateityje. Tačiau jei sprendimą priimsite mažesniais, iteratyviniais žingsniais, vedančiais tikslo link, galite sumažinti tokios rizikos galimybes.

Iteratyvinių sprendimų priėmimo idėja prieštarauja ryžtingam sprendimų priėmimui, tačiau jei išgirdote apie taikinį ir nedelsdamas ryžtingai liepėte savo komandai judėti į priekį ir jį šturmuoti, neįmanoma apsakyti, kaip tai gali blogai baigtis. Rizikuotumėte, kad jūsų vyrus priešas užpuls beveik tūkstančio kilometrų ilgio kelyje, be to, atskleisite taikinį ir tuomet jis bus nebepritaikomas tolimesnėms operacijoms.

Taigi prireikus sprendimus priimkite ryžtingai, tačiau stenkitės to nedaryti anksčiau laiko. Pasitelkęs turimą informaciją, kaip įmanoma geriau įvertinkite tai, kas vyksta, o tada priimkite mažesnius sprendimus, leidžiančius neskubant judėti ta linkme, kuri, jūsų manymu, yra teisinga.

DECENTRALIZUOTA VADOVYBĖ AR TINGĖJIMAS DIRBTI?

Decentralizuotos vadovybės principas nurodo, kad vadovai užduotis ir įgaliojimus turi perduoti sau pavaldiems vadovams, o šie – priešakinių linijų vadams ir pajėgoms. Tiesą sakant, dažnai sakau, kad jei vadovas nori būti atsakingas už viską, turėtų stengtis būti atsakingas už nieką. Tik tada, kai vadovas nėra už nieką atsakingas, o visus veiksmus perduoda sau pavaldiems vadams, gali iš tiesų vadovauti. Negalite su komanda strategine kryptimi žengti į priekį, kai užsiėmęs vadovaujate ir valdote mažiau reikšmingas užduotis, kurias galėtų perimti jūsų pavaldiniai. Taigi būtina, kad vadovas pasitelktų decentralizuotos vadovybės principą ir leistų vadovauti sau pavaldiems vadams.

Tačiau kai vadovas sau pavaldiems vadams perduoda užduotis, projektus ir įgaliojimus, gali atrodyti, kad jis pats nenori nieko daryti. Kada pajėgos pradeda galvoti, kad vadovas yra tingus arba nenori prisiimti sunkių užduočių, misijų ar projektų įgyvendinimo įsipareigojimų?

Tai gali tapti didele problema, tačiau yra keletas paprastų būdų, kaip jos išvengti. Pirmiausia, jei pajaučiate bet kokį pajėgų nepasitenkinimą, kad vengiate sunkių misijų ar užduočių, prisiimkite atsakomybę už pačias sudėtingiausias veiklas ir tobulai jas atlikite. Parodykite pavyzdį. Vadovaukite iš priekinės pozicijos.

Šis sprendimas tinka ir tada, jei iš savo pavaldinių išgirstate tiesioginius skundus dėl jiems paskirtų užduočių. Jeigu taip nutiks, tiesiog perimkite tą užduotį ir ją įvykdykite. „Tai jūs nenorite to daryti? Gerai. Atliksiu pats.“

Besiskundžiantieji turėtų greitai susiprasti, kad jeigu jie savo užduotis perduos jums, liks be darbo. Tai taip pat paveiks jų ego. Perleisdami užduotį jums, jie praras turimą kontrolę, atsisakys atsakomybės už ją ir taip daugiau atsakomybės suteiks jums. Tai gali gerai įgelti ir priversti pakeisti požiūrį.

Tačiau kartais jų požiūris nepakinta. Tikėtina, kad jie leis jums perimti darbus, nes paprasčiausiai nenori jų atlikti. Galbūt besiskundžiantysis yra tinginys. Gal jis mielai atsisakys atsakomybės, nes jos tiesiog nenori. Galbūt tai nepalies jo ego, nes jis visiškai nesididžiuoja savo darbu – jam jo darbas nerūpi. Jei iš komandos nario sulaukiate tokios reakcijos, viskas gerai. Tai aiškiai parodo, kad jis nenori atlikti savo darbo ir jo ši veikla nedomina, todėl turėtumėte pradėti ieškoti galimybių, kaip šį narį pašalinti iš užimamos pozicijos.

Jei norite, kad pajėgos nesusidarytų įspūdžio, jog užduotis perduodate todėl, kad vengiate sunkaus darbo, privalote pačių sudėtingiausių darbų imtis pats. Atlikite tam tikrus bjaurius darbus. Nebijokite susitepti rankų ir atlikite pačią nemaloniausią užduotį. Vis dėlto ji neturėtų užtrukti ilgai, nes nenorite eikvoti kritiškai svarbaus laiko, kurį turėtumėte skirti bendram vaizdui stebėti. Akivaizdu, kad negalite viso savo laiko skirti tokioms užduotims, bet parodydamas savo ryžtą jas atlikti išsklaidysite visas savo narių abejones, jog užduotis paskiriate tik tam, kad pats jų išvengtumėte. Tai taip pat atskleis jūsų kuklumą, kuris padidins pajėgų pagarbą.

LENGVIAUSIA IŠEITIS

Prisiimti atsakomybę, ypač už sunkias užduotis, dar nereiškia, kad turite viską atlikti už savo komandą ir sau pavaldžius vadovus. Jeigu persistengsite, rizikuojate tapti jų „lengviausia išeitimi“. Ką tai reiškia? Tai reiškia, kad atsiradus net menkiausiems sunkumams komandos nariai norės, jog už juos problemą išspręstumėte jūs. Taip pasielgdamas, palengvinsite jų darbą ir gyvenimus.

Nors vadovas turėtų retkarčiais įsikišti ir išspręsti problemas, jei ši įvykių seka taps įprasta ir pajėgos ims to tikėtis, toks vadovavimas galiausiai pakenks komandai, nes būsite nuolat įsigilinęs į smulkmenas, o ne stebėsite bendrą vaizdą. Susitelksite į taktinio lygio problemas, užuot stebėjęs strateginį vaizdą ir sprendęs, koks bus kitas žingsnis.

Dar blogiau – taip prislopinsite kolektyvo augimą bei komandos ir ją sudarančių asmenų progresą. Jie neišmoks mąstyti patys, nes gebės tik jūsų paklausti sprendimų. Tai sustabdys jų kaip vadovų pažangą ir tobulėjimą.

Būdamas taktinės grupės vadovu, iš visų mūsų padalinio karininkų turėjau daugiausia patirties. Kaip SEAL karininkas ne tik mokiau visų SEAL aukštesnio lygio pratybų aspektų, bet jau ir šešis kartus buvau dislokuotas užsienyje, įskaitant dislokaciją Irake, kurios metu buvau SEAL būrio komandoras, vadovaujantis tiesioginių veiksmų misijoms, nukreiptoms prieš priešą. Kiti taktinės grupės karininkai buvo susidūrę tik su keliomis tokio tipo misijomis, todėl daug geriau nei jaunesnieji karininkai suvokiau, kaip planuoti ir vykdyti tiesioginių veiksmų misijas. Jie tai žinojo, todėl treniruojantis dislokuoti ir planuojant mokymų misijas man pavaldūs karininkai prieidavo prie manęs paklausti, kaip turėtų tai atlikti.

Žinoma, kai jie to manęs paklausė kelis pirmus kartus, daviau jiems keletą idėjų ir patarimų, pagrįstų savo išmoktomis pamokomis. Bet gana greitai pradėjau jiems atsakyti būtent taip: „Išsiaiškinkite patys ir sugrįžkite, kai manysite, jog turite gerą planą.“ Iš pradžių savo planus jie man pristatydavo baikščiai. Galbūt galvojo, kad, išgirdęs prastus jų planus, ant jų nepalikčiau nė sauso siūlo. Bet greitai suprato, kad nenorėjau nei jų plūsti, nei užgaulioti. Norėjau tik juos mokyti ir paruošti. Jiems pristačius savo planus, išsakydavau planų trūkumus ir atkreipdavau dėmesį į taktiškai netvirtus elementus. Tuomet jie šias dalis ištaisydavo ir grįždavo su geresniais planais. Laikui bėgant, mūsų pratybų ciklo metu suplanavę tuzinus operacijų, jie įgijo tvirtus misijų planavimo pagrindus. Atvykus į užsienį, man nebereikėjo nerimauti dėl jų planų, nes jie viską planuodavo taip pat gerai, o gal net geriau nei aš. Taip galėjau sutelkti savo dėmesį į bendrą operacijos vaizdą, savo veiksmus suderinti su kitais draugiškais padaliniais ir užtikrinti, kad tinkamai vykdome bendrus savo aukštesniojo štabo tikslus.

Aš galėjau vadovauti, nes man pavaldūs vyrai išmoko, kaip atlikti savo ir mano darbus. Tai leido man žvelgti į bendrą vaizdą ir būsimus veiksmus, o ne vis dairytis, kas vyksta komandos viduje. Neslopinkite savo komandos narių augimo. Neišspręskite visų problemų, dėl kurių jie į jus kreipiasi. Netapkite lengviausia išeitimi.

REPUTACIJOS VERTINIMAS

Kaip vadovas nuolat būsite supažindinamas su naujais žmonėmis: nesvarbu, ar perimate komandą, ar naujas narys prisijungia prie jūsų komandos, ar ketinate dirbti su kitos komandos asmenimis. Nepaisant situacijos, žmonės, su kuriais susipažinsite, jau turės savo reputaciją. Jų istorija pasieks jus anksčiau nei jie patys. Įprastai jie turės tam tikrą rašytinį (arba virtualų) vertinimų įrašą, kuriame bus nurodyti ankstesni jų rezultatai, apdovanojimai ir jiems pritaikyti baudžiamieji veiksmai.

Kaip naujas vadovas nesusidarykite apie juos nuomonės, remdamasis tuo, ką perskaitėte ar išgirdote. Verčiau pamėginkite išlikti plačių pažiūrų ir įvertinkite juos pats. Tai nereiškia, kad neturėtumėte apsvarstyti jų ankstesnės istorijos. Perskaitykite, išgirskite ir atkreipkite į ją dėmesį, tačiau vis dėlto suteikite žmogui galimybę viską pradėti nuo pradžių.

Kadangi atkreipėte dėmesį ir išnagrinėjote jų seniau pasiektus rezultatus, galite greičiau įvertinti priešais stovintį asmenį. Jeigu žinote, kad žmogus yra linkęs vėluoti, ir jis pavėluoja į darbą, iškart suprasite, kad tai tikra problema. Jeigu žinote, kad asmuo yra linkęs elgtis emocionaliai, ir tai pasireiškia, ši problema irgi pasitvirtina.

Tačiau jeigu asmens gyvenimo aprašyme ar įraše pateikti neigiami faktai, suteikite jam dar vieną galimybę. Galbūt jo ankstesnis vadovas buvo tikras košmaras. Gal šis žmogus neturėjo pakankamai patirties ir todėl jam nepavyko atlikti pavesto darbo. Galbūt jis padarė nebrandžių klaidų. Visos šios problemos gali būti išspręstos ir pamirštos, jeigu asmeniui suteikiama dar viena galimybė ir jam tinkamai vadovaujama. Atlikite savo darbą – *vadovaukite*.

PASIDAVIMAS ĮTAKAI

Kaip vadovas visada mėgdavau savo komandoje turėti itin motyvuotų, atkaklių, darbą atlikti užsidegusių žmonių. Man labiau patinka tie asmenys, kuriuos reikia pristabdyti, nei tie, kuriuos privalau nuolat stumti į priekį. Tai man patikdavo ne tik tada, kai vadovaudavau. Net būdamas jaunesniuoju komandos nariu visada mėgau, kai kiti komandos nariai energingai judėdavo pirmyn.

Tačiau taip nutinka ne visada. Ne visi mėgsta energingai veržtis į priekį. Tiesą sakant, užsidegimas gali net įžeisti žmones, esančius aukštesniojoje ar žemesniojoje vadovavimo grandyje. Kodėl? Tai dažniausiai susiję su ego, tačiau yra ir kitų priežasčių. To išmokau savo pirmajame SEAL būryje.

Kaip naujokas buvau labai motyvuotas. Norėjau kiek įmanoma daugiau treniruotis ir taip pasiruošti karui. Tačiau buvo 1992 m., joks karas nevyko. Pirmasis Persijos įlankos karas baigėsi prieš šešis mėnesius ir truko tik 72 valandas. Vietnamo karas, kuriame SEAL pajėgos pelnė įnirtingų kareivių reputaciją, dėl kurios ir užsimaniau tapti SEAL nariu, baigėsi prieš 20 metų. Kariniam jūrų laivynui tai buvo ramybės metas.

Bet aš buvau jaunas ir maniau, kad mano karas dar tik artėja, todėl norėjau būti jam pasiruošęs. Taigi viską atlikdavau kitaip nei didžioji dalis pirmosios SEAL komandos narių. Į darbą ateidavau anksti. Komandos bėgimo pratimus atlikdavau bėgdamas su sunkiais batais, o ne bėgimo bateliais. Bėgdamas per kliūčių ruožą, kuprinėje turėdavau 18 kg sveriantį smėlio maišą. Naktį pats vienas plaukiodavau vandenyne, užsidėjęs ekipuotės liemenę. Viską stengdavausi atlikti šiek tiek sudėtingiau, nei buvo reikalaujama. Maniau, kad taip ir reikia daryti, – juk *aš ruošiausi karui*!

Deja, tokio mano požiūrio nevertino vyresni būrio vyrukai. Žinoma, kiti mane pažinoję naujokai suprato mane, nes kartu perėjome BUD/S mokymus. Jie žinojo, kad aš tiesiog užsidegęs. Tačiau kai kurie vyresni vyrukai manė, kad persistengiu. Jie SEAL komandoms priklausė jau šešerius, aštuonerius, dešimt ar net tuziną metų, todėl žinojo, kad ilgalaikiai SEAL rezultatai pasiekiami bėgant ne sprintą, o maratoną. Jie žinojo, kad reikia stebėti ir mažinti papildomą kelių, pečių, kulkšnių ir nugaros susidėvėjimą. Jie žinojo, kad tuoj prasidės išplėstinės ir daug jėgų reikalaujančios pratybos, susidedančios iš ilgų patruliavimų, šokinėjimų su parašiutu, kopimo virve, nardymų ir visokių kitokių vertinamų veiklų, kurios iš mūsų pareikalaus daug fizinių jėgų. Šiuos fizinius reikalavimus bus dar sunkiau įvykdyti tiems, kurie jau atliko keletą tokių pratybų ar dislokavimų. Bet mes, naujokai, ką tik sveiki ir pasiruošę veikti atvykome iš BUD/S mokymų, todėl bandžiau viską perkelti į kitą lygį.

Gana greitai labiau patyrę asmenys ėmė burbėti. Išgirdęs replikuojant supratau, kad į visa tai žiūrime skirtingai. Tokios frazės kaip „Rembo ateina“ arba „Pažvelkit į šį kietuolį“ iš pradžių skambėjo lyg juokai, tačiau jų tonas griežtėjo ir ilgainiui supratau, kad jiems nepatiko mano elgesys.

Man būtų buvę labai lengva įvertinti situaciją ir kaltę suversti *jiems*. Galėjau savęs paklausti: „Kas jiems negerai? Tai aš dirbu itin sunkiai. Jie – silpnoji grandis. Aš kietas, kietesnis už juos. Aš ruošiuosi karui! Šie vyrukai turėtų darbuotis iš visų jėgų, jei nori pasirengti kovai taip, kaip aš. Tiesą sakant, ar bent galiu jais pasikliauti?“

Kaip jaunesnysis SEAL narys, vis dar kupinas pasitikėjimo savimi dėl ką tik baigtų „pasaulyje sunkiausių karinių mokymų“, galėjau lengvai racionalizuoti savo elgesį ir tuo pat metu pažeminti kitus savo būrio narius. Ypač todėl, kad kai kurie vyresni mano būrio nariai nebuvo pačios geriausios fizinės būklės. „Akivaizdu, kodėl jie nenori papildomo fizinio krūvio! Jie silpni, o aš stiprus. Turbūt juos įbauginau! Jų ego tokie išsipūtę, kad jie nesugeba priimti tokio naujoko kaip aš, kuris siekia savo tikslo!“

Bet tada viską apsvarsčiau iš jų perspektyvos. „Kas aš toks? Tik naujokas. Dar niekada nebuvau dislokuotas.“ Dar niekada nedalyvavau paruošiamosiose pratybose. Kas aš toks, kad galėčiau juos teisti? Ką išmanau?

Tuomet pagalvojau apie tai ir iš komandos perspektyvos. „Mes esame būrys. Norėdami dirbti išvien, turime būti vieninga komanda.“ O tuo metu buvau atsiribojęs nuo savo komandos. Tarp kai kurių vyresnių būrio karių ir manęs kilo nesantaika. Taip būti neturėjo. Tai ardė būrio vienybę ir neigiamai paveikė mūsų operacinę parengtį.

Žinote, ką padariau? Atsitraukiau. Papildomai treniravausi laisvu laiku, o būdamas būryje bandžiau elgtis kaip kiti. Tiesiai šviesiai sakant, *prisitaikiau*.

Niekas nenori to išgirsti – tiesiog prisitaikiau prie būrio. Žmonės mano, kad „Jocko užsispyręs, jis niekada nepasiduotų ir nesusilietų su būriu“. Tačiau tai netiesa. Jeigu būčiau laikęsis savo tiesos ir „niekada nepasidavęs“, tai reikštų tik tai, kad mano asmeniniai jausmai man svarbesni už komandą. Tai atskleistų, kad mano ego negalėjo priimti atsitraukimo, nesugebėjau jo suvaldyti ir prisiderinti prie savo komandos veiksmų. Taip visam pasauliui paskelbčiau, kad kaip asmuo esu svarbesnis už komandą. Tai absoliučiai neteisingas požiūris.

Nepalikime jokių dvejonių – komandoje svarbiausia *yra komanda*. Kai kurie žmonės gali pagalvoti, kad tai silpnybė, bet tai netiesa. Komanda egzistuoja tik tam, kad įvykdytų misiją. Kuo komanda vieningesnė, tuo daugiau galimybių, kad ji įgyvendins misiją. Jeigu skaldau komandą, kenkiu mūsų misijos įvykdymo galimybėms.

Tai dar ne viskas. Tarkime, kad kai kurie mano būrio nariai ne pačios geriausios fizinės formos. Jeigu taip yra, natūralu, jog noriu, kad jų fizinė būklė pagerėtų. To siekdami, jie turi pradėti intensyviau treniruotis. Tačiau kaip man juos paskatinti to imtis? Jie nėra mano darbuotojai. Aš – būrio naujokas, todėl negaliu jiems nurodinėti. Privalau rasti kitą išeitį. Ta išeitis – *paveikti* juos. Bet norėdamas jiems padaryti įtaką privalau pirmiau su jais palaikyti tam tikrus santykius. Jeigu tarp mūsų nebus jokio ryšio, nepadarysiu ir jokios įtakos. Jeigu neturėsiu įtakos, nepaskatinsiu jų kažko imtis. Taip išmokau svarbią pamoką: „Negaliu pakeisti grupės, jei nesu jos dalimi.“ Bet jeigu grupei priklausau, galiu ją „išjudinti“ – galbūt ne tiek, kiek norėčiau, ar ne taip staigiai, bet bent nukreipti ją teisinga linkme.

Jei norite priklausyti grupei, nebūkite pernelyg atkaklus. Nenutolkite nuo grupės. Tapkite jos dalimi ir užsitarnaukite savo įtakingumą.

Ar tai reiškia, kad, norėdamas būti komandos dalimi, turite pasiduoti bandos jausmui ir viskam pritarti? Tikrai ne. Išlaikykite savo individualumą, unikalią asmenybę bei perspektyvą. Tiesiog įsitikinkite, kad jūsų asmenybė netrukdo jums megzti santykių su grupe.

O ką daryti, jei grupė netikusi? Kaip jau minėjau anksčiau, jei grupės nariai užsiima amoralia, neteisėta ar neetiška veikla, turite tam pasipriešinti.

Privalote gerai apgalvoti, kaip tai padarysite, tačiau prisiminkite, kad jei prisidėsite prie tokio elgesio arba pasyviai jam pritarsite, būsite ne ką mažiau kaltesnis. Išsamiau tai aptariu skyriuje apie maištavimą, p. 63.

O ką daryti, jeigu komanda nedaro nieko neteisėto ar neetiško, tačiau jų veiksmai neigiamai veikia jos gebėjimus atlikti misiją? Ką daryti, jeigu narių požiūris į vadovavimą ir pačią misiją yra neigiamas?

Kaip jau minėjau, „užsikasimas“ jiems prieštaraujant ir priešiškų santykių formavimas nėra geriausias būdas padėti komandai. Jeigu nutolsite nuo grupės narių, jie jūsų nesiklausys, todėl mėginkite užmegzti su jais ryšį. Su grupės nariais suformuokite tokius santykius, kad jie iš tiesų jūsų išklausytų. Kuo ryšys bus stipresnis, tuo daugiau žmonių jūsų klausysis.

Norint užmegzti tokius santykius, gali tekti ieškoti kompromisų – ne absoliučių, bet tokių, kad sugebėtumėte užmegzti kontaktą.

Kas nors gali jums numesti: „Ši misija kvaila kaip ir pats viršininkas!“

Jei atsakysite: „Ne, misija šauni, kaip ir mūsų vadas“, – tas žmogus greičiausiai daugiau jūsų nebesiklausys. O jei ir klausysis, tai tik tam, kad galėtų prie ko nors prisikabinti. Toks pokalbis gerai nesibaigtų.

Paanalizuokime visiškai kitokį požiūrį. Kolega jums pasako: „Ši misija kvaila kaip ir pats viršininkas!“

Jūs atsakote: „Taip, tai tikrai kvaila. Dar nesu vykdęs tokios kvailos misijos. Negaliu patikėti, kad viršininkas mums liepia tai daryti!“

Taip jūs be jokios abejonės savo kolegai pademonstravote, kad solidarizuojatės su juo, bet kartu sumenkinote misiją ir savo žodžių niekaip nesugebėsite atsiimti. Taip pat parodėte nepagarbą savo viršininkui bei struktūrai ar padaliniui. Nors vadovo ar štabo negerbimas ir menkinimas yra lengviausias būdas atrasti ryšį, taip prieštaraujate savo reputacijai. Taigi itin rinkite žodžius, kalbėdamas apie savo vadovybę ir jums paskiriamas užduotis. Tačiau tai nereiškia, kad turite bet kokia kaina juos apginti, ypač jei jie akivaizdžiai peržengia ribas. Bet net ir tokiu atveju elkitės taktiškai. Netapkite tuo žmogumi, kuris kritikuoja vadovavimo grandį ar jos viziją už akių, taip vadovams nesuteikdamas progos apsiginti. Tai nėra tinkamas sprendimas.

Išbandykite aukso viduriuką. Galite subtiliai sutikti su savo kolegos teiginiu, tačiau tuo pat metu jį sušvelninti ir pradėti diskusiją, taip nukreipdamas pašnekovą palankesne kryptimi. Kai kolega ištrimituoja, kad „Ši misija kvaila kaip ir viršininkas!“, nepulkite jam visiškai prieštarauti ar visa širdimi pritarti jo kraštutinei nuomonei. Pasirinkite aukso viduriuką: „Na, iš mūsų perspektyvos tikrai sunku suprasti šią misiją. Kaip manai, kodėl mums vadovybė liepė tai atlikti?“

Dabar su kolega turite ką aptarti. Jei ši diskusija bus civilizuota, ji peraugs į santykius. Be to, taip pasisakydamas užduodate klausimą. Prašote kolegos pateikti savo nuomonę, kodėl ši misija vykdoma. Atsakymas leis geriau suprasti jo poziciją, todėl galėsite atremti jo argumentus ir palenkti jį į savo pusę.

Kai užmegsite daugiau santykių ir su komandos nariais palaikysite harmoningus pokalbius, galėsite juos vis labiau paveikti. Taip turėsite geriausią galimybę pakreipti juos reikiama linkme – ne stodamas su jais į akistatą, bet pelnydamas jų pasitikėjimą ir netiesiogiai (kaip komandos dalis) keisdamas jų mintis. Tai visiška atkaklaus požiūrio ir grupės įsitikinimų užpuolimo priešingybė. Toks požiūris tik atskirtų jus nuo grupės ir neleistų pakeisti jos veiksmų krypties. Išlaikykite pusiausvyrą. Užmegzkite santykius. Vadovaukite.

VISKAS YRA GERAI (BET NE TAIP IR GERAI)

Nutiks ir blogų dalykų. Jiems įvykus, vadovui svarbu išlikti pozityviam ir įžvelgti teigiamus situacijos aspektus.

- *Negavome norėto finansavimo? Gerai, išmoksime būti produktyvesni.*
- *Misija, kurią planavome, atšaukta? Gerai, turėsime daugiau laiko pasiruošti.*
- *Klientas, planavęs sudaryti sutartį su mumis, persigalvojo? Gerai, galėsime sutelkti dėmesį į geresnius santykius su kitais klientais.*

Net jei ir teks susidurti su kliūtimis, visuomet jose galima įžvelgti ką nors teigiamo. Ir neigiamas, ir teigiamas požiūris gali greitai įsitvirtinti komandoje, todėl vadovui labai svarbu palaikyti pozityvią poziciją.

Tačiau vadovas gali būti ir per daug pozityvus. Jeigu komanda iš savo vadovo nuolat girdės tik teigiamus žodžius, vadovas ims atrodyti kaip veikėja Poliana, nesugebanti įžvelgti tikrosios situacijos. Taigi vadovas turi pozityvumą derinti su realistišku požiūriu.

- *Negavome norėto finansavimo? Gerai, užtruksime ilgiau, nei manėme, bet bent jau galėsime racionalizuoti vykdomus procesus ir tapsime kiek tik įmanoma produktyvesni.*
- *Misija, kurią planavome, atšaukta? Na, tai nėra idealu, bet dabar bent galime pakartoti tam tikras detales ir dar labiau jai pasiruošti.*
- *Klientas, planavęs sudaryti sutartį su mumis, persigalvojo? Tikėjomės ne to, tačiau dabar galėsime susitelkti į kitus savo klientus ir užmegzti dar stipresnius santykius, kurie galiausiai atneš ir daugiau verslo sandorių.*

Šie labiau apgalvoti atsakymai pajėgoms bus artimesni. Jeigu jie galvos, kad nematote situacijos sukeltų iššūkių, prarasite pasitikėjimą.

Taigi, nors ir svarbu išlaikyti pozityvų požiūrį į tai, kas vyksta dabar, neignoruokite problemų ir neužglaistykite išbandymų, su kuriais susiduriate. Išlikite pozityvus, bet realistiškas.

3 SKYRIUS

MANEVRAI

LYDERYSTĖS PRITAIKYMAS MOKYMAMS IR TOBULĖJIMUI

Kai asmuo užima vadovybės poziciją, pasikeičia jo perspektyva ir šis naujas požiūris dažnai atskleidžia tam žmogui būdingas klaidas. Būtent dėl to, spręsdamas įvairiausius lyderystės iššūkius, žmones paskiriu į vadovaujamas pozicijas. Kai tenka mokyti ar kuruoti kitus asmenis, pasitaiko daug panašių simptomų, kuriuos gydau savo pagrindiniais vaistais. Šie vaistai – paskirti žmogų į vadovybės poziciją. Vadovavimas sugeba išgydyti platų problemų spektrą.

NEIGIAMO POŽIŪRIO PAKEITIMAS

Kai buvau jaunas karininkas, SEAL būryje einantis komandoro padėjėjo pareigas, gerai sutariau su kito būrio komandoro padėjėju. Vieną vakarą po darbo jis skundėsi vienu iš savo SEAL būrio narių. Tiksliau, ne tiek skundėsi, kiek bandė rasti sprendimą. Panašu, kad šis SEAL narys turėjo itin daug potencialo. Buvo nepaprastai protingas, charizmatiškas ir atletiškas. Galėjo būti itin naudingas būriui. Kartą jau buvo dislokuotas, todėl turėjo daugiau patirties ir tikrai galėjo teigiamai paveikti būrį. Deja, jo daroma įtaka buvo neigiama. Jis visada ieškodavo lengviausio sprendimo, skųsdavosi dėl vedamų mokymų ir nuolat būdavo viskuo nepatenkintas. Kadangi jis buvo sumanus, atletiškas ir charizmatiškas, jo nepasitenkinimas užkrėtė ir kitus būrio narius, kurių požiūris į viską tapo negatyvesnis. Tai buvo negerai.

Buvau susidūręs su tuo jaunu SEAL nariu. Keletą kartų mačiau jį komandoje, taip pat kartu teko dalyvauti SEAL komandos susibūrimuose. Jo nusistatymas aiškiai atsispindėjo jo mimikoje – pasipūtęs lyg povas – tarsi būtų aukščiau visko arba jam visa tai net nerūpėtų. Buvo akivaizdu, kad nėra lengva jam vadovauti.

Būrio komandoro padėjėjas nežinojo, ką daryti. Jis, būrio komandoras ir būrio vadas, ne vieną mėnesį stengėsi suvaldyti šio asmens elgseną, tačiau jų pastangos ėjo perniek. Jie su juo šią problemą aptarė akis į akį, tačiau ji neišsisprendė. Liepė jam budėti savaitgaliais, kad tada galėtų „pagalvoti“ apie savo nusistatymą, tačiau tai irgi nepadėjo. Netgi įteikė jam rekomendacijas raštu, kas, rodos, situaciją dar labiau pablogino. Būrio komandoro padėjėjas nebežinojo, kokio šiaudo griebtis. Mano pasiūlymas jį nustebino.

– Leisk jam vadovauti, – tariau.

– Ką? – jis atsakė.

– Leisk jam vadovauti, – pakartojau aiškiai ir neskubėdamas.

– Leisti jam vadovauti? – vėl paklausė būrio komandoro padėjėjas, kurį toks mano pasiūlymas užklupo visiškai netikėtai.

– Taip. Leisk jam vadovauti. Tegul prisiima šiek tiek įsipareigojimų. Sakei, jog jis sumanus ir charizmatiškas. Panašu, kad švaistome talentą. Jam trūksta iššūkio – jam nuobodu. Tai ir gali būti jo neigiamo požiūrio priežastis. Nepalik visko taip. Paskirk jį kam nors vadovauti. Tuomet jis privalės pasitempti.

Būrio komandoro padėjėjas nebuvo sužavėtas mano pasiūlymu, tačiau nebeturėjo ko daugiau griebtis.

– Gerai, – tarė jis. – Pabandysiu.

Jis nuėjo savais keliais, o mes toliau darbavomės su savo būriais. Kelioms savaitėms su savo būriu išvykau į pratybas, o mums grįžus būrio komandoro padėjėjas susirado mane būrio pastate, kur buvau užsiėmęs administraciniais darbais.

– Kaip sekasi? – paklausiau, primiršęs praeitą mūsų pokalbį apie neigiamai nusiteikusį SEAL narį.

– Nekaip.

Susimąsčiau, apie ką jis kalba. Jis tęsė:

– Jo nusistatymas dar labiau pablogėjo.

Prisiminiau mūsų pokalbį ir nustebau:

– Tikrai?

– Taip, tikrai. Leidau jam vadovauti, suteikiau atsakomybės, o jo požiūris tapo dar blogesnis.

Tai mane labai nustebino. Iš patirties žinojau, kad ši technika veikia. Kai dar būdamas jaunas SEAL narys priklausiau pirmosios SEAL komandos pagrindiniam mokymų personalui, susidūriau su mokymus einančiu SEAL nariu, kuris irgi dažnai būdavo viskuo nepatenkintas, tad mes jį nuolat skirdavome vadovauti mokymo misijoms. Tokios įsipareigojimų naštos pakakdavo, kad žmogus pasitaisytų ar bent jau judėtų tinkama linkme.

Atsakomybės jausmas padėjo ir man. Kai priklausiau dar tik pirmajam savo būriui, mane paskyrė pagrindiniu radistu. Nepatyrusiam naujokui retai kada suteikdavo tokias pareigas. Radistas turėjo daug atsakomybių: ne tik paruošiant radijo stoteles, bet ir planuojant misijas, kurioms visada reikėdavo išsamaus radisto indėlio. Kaip naujokui tai buvo didelė našta, jaučiau spaudimą. Vis dėlto tai palenkė mano pažiūras teisinga kryptimi. Man teko sunkiau dirbti, daugiau ruoštis ir į šį darbą žiūrėti daug rimčiau negu slepiantis už vyresniojo radisto.

Tai dar labiau pasitvirtino antrajame būryje, kuriame būrio komandoras man su kitais jaunais puskarininkiais patikėjo planuoti ir vykdyti operacijas. Pajutę tokią atsakomybę, visi pasitempėme, įgavome daugiau optimizmo ir tapome geresniais SEAL nariais.

Niekaip negalėjau suprasti, kodėl ši taktika nepasiteisino, ją pritaikius šio būrio nariui.

– Rimtai? Labai keista, – atsakiau.

– Rimtai. Tiesą sakant, jo požiūris dar labiau pablogėjo. Beveik akimirksniu. Vos suteikiau jam papildomų įsipareigojimų, jo nuotaika dar labiau subjuro.

Dabar tikrai suglumau. Ar įmanoma, kad jaunas, intelektualus, charizmatiškas ir atletiškas SEAL narys nenori vadovauti? Nelogiška. Niekaip negalėjau to suprasti. Tuomet man šovė mintis:

– Pala. Už ką jis atsakingas? – paklausiau.

– Įpareigojau jį kasdien išvalyti šalia būrio patalpų esančius tualetus ir išnešti šiukšles. Juk tai tokios paprastos užduotys! –atsakė.

Papurčiau galvą. Akivaizdu, kad jis manęs nesuprato.

– Neeee! – ištariau nesuvokdamas, kaip taip galėjo atsitikti ir kodėl jam neišdėsčiau to aiškiau.

– Jis turi atsakyti už ką nors svarbaus. Ką nors reikšmingo, kas mestų jam iššūkį. Nenuostabu, kad jo požiūris pablogėjo! Įpareigojai jį valyti tualetus?

Tai skirta suklydusiems naujokams, o ne vyrukui su daug potencialo, kuriam tai jau ne pirmas būrys! Turėjau omenyje, kad jis turėtų būti atsakingas už pratybų išvyką ar vadovavimą mokymų operacijai.

Būrio komandoro padėjėjo akyse įsivyravo tuštuma. Jis iškart suvokė, kad suklydo. Natūralu, kad žmogaus požiūris pablogėjo. Vaikinui su patirtimi valyti tualetus buvo veikiau bausmė nei atsakomybė. Būrio komandoro padėjėjas papurtė galvą.

– Ką turėčiau daryti?

– Nebeliepk jam valyti tualetų! Išrėžk, kad jis gali daug daugiau. Pasakyk, jog nori, kad jis prisiimtų daugiau atsakomybės. Pavesk jį vadovauti misijai.

– Šią savaitę turėsime keletą absoliučių kovinio plaukimo misijų profilių. Galiu jį paskirti vadovauti vienam iš jų.

– Puiku, – atsakiau.

Absoliutūs misijų profiliai buvo mokomosios misijos, kurias būrys suplanuoja ir įvykdo nuo A iki Z. *Koviniu plaukimu* SEAL komandose vadinome savo nardymo operacijas: įprastai panerdavome uoste, taikiniame laive sudėliodavome minas ir panėrę parplaukdavome iki išlipimo taško. Tai jam bus gan didelis iššūkis, bet aš tikėjau, kad jam pavyks. Būrio komandoro padėjėjas sutiko pabandyti.

Greitai gavau ir grįžtamąjį ryšį. Po poros dienų viskuo nepatenkintas SEAL narys buvo paskirtas vadovauti absoliutaus misijos profilio pratyboms. Išvydau jį vaikščiojantį komandoje. Jis iš tiesų atrodė kitaip. Buvo susikaupęs, nusiteikęs ir ryžtingas.

– Kaip sekasi? – paklausiau prasilenkdamas su juo koridoriuje.

– Mes pasiruošę, – atsakė jis.

Kitą dieną būrio komandoro padėjėjas užsuko į mano būrio kabinetą, norėdamas mane informuoti.

– Neįtikėtina, – tarė įeidamas pro duris.

– Kas?

– Jo požiūris pasikeitė šimtu aštuoniasdešimt laipsnių, – atsakė.

– Smagu tai girdėti, – tariau.

– Tai dar ne viskas. Jam gerai sekėsi vadovauti misijai. Tiesiog puikiai. Jis atsakingai prižiūrėjo visos operacijos planavimą ir vykdymą. Maniau, kad jam reikės daug pagalbos, bet jam pavyko viską įgyvendinti. Jis uždavė keletą klausimų man ir vadui, bet daugiau viską atliko pats. Aš sužavėtas. Labiausiai mane nustebino jo požiūris, kuris toks ir išliko. Jis nevadovaus kitai operacijai, bet vis tiek noriai padeda kitam vadovaujančiajam. Ačiū, labai pagelbėjai, – pasakė jis.

– Nėra už ką, brolau. Džiaugiuosi, kad pavyko. Šis metodas tikrai praverčia.

Po šių žodžių būrio komandoro padėjėjas išėjo, o aš dar kartą įsitikinau, kad vienas geriausių būdų vadovui išmokyti kitus – leisti jiems vadovauti. Žmonėms suteikdamas įpareigojimų ir leisdamas vadovauti, suteiksite jiems galimybę patobulėti daugybėje sričių. Kuo labiau šį būdą perprasite, tuo tikslingiau vadovavimą pasitelksite mokydamas žmones to, ko jie ir turi išmokti.

KUKLUMO UGDYMAS

Norime, kad mums pavaldūs vadovai pasitikėtų savimi, tačiau pasitikėjimas savimi gali labai greitai persvirti į vieną pusę ir virsti arogancija. Jaunas vadovas, kurį dažnai lydi sėkmė, nebevaldo savo ego ir tampa kuklumo stokos auka – jis įtiki savo gerumu, neklauso kitų bei liaujasi viską planuoti ir ruoštis, nors ir turėtų.

Kaip vadovą, kurį užvaldė arogancija, išmokyti kuklumo? Kaip jo ego nuleisti ant žemės?

Žinoma, geriausias kuklumo mokytojas – gyvenimas. Jei žmogus gyvena pakankamai ilgai ir įveikia didžiulius sunkumus, tampa kuklus. Tačiau tam reikia laiko, o mes, kaip vadovai, ne visada jo turime tiek, kad mūsų pavaldiniai kuklumo galėtų išmokti iš savo gyvenimo patirčių.

Taigi, ką darydavau, kai jaunus, pernelyg savimi pasitikinčius vadovus turėdavau pamokyti šiokio tokio kuklumo? Patikėdavau jiems tokią misiją ar projektą, kuris būdavo už jų kompetencijos ribų. Aš jiems sakydavau: „Tau puikiai sekasi, noriu, kad vadovautum šiai misijai. Gerai?“

Paprastai, vedami arogancijos, jie apsidžiaugdavo, manydami, kad pagaliau eis pareigas, kurioms buvo sutverti.

Tačiau užduotis būdavo sudėtinga – ne neįmanoma ar neįgyvendinama, bet pakankamai sunki, kad jos neįgyvendintų.

Kai jie perimdavo atsakomybę ir pradėdavo vadovauti planavimo procesui, nutikdavo vienas iš dviejų dalykų. Pirmasis variantas: apžvelgdavo misiją, pradėdavo planavimo procesą, suvokdavo, kad pervertino savo jėgas, ir ateidavo paprašyti pagalbos. Tačiau tai padaryti galėjo tik tada, jei turėdavo pakankamai kuklumo. Arogantiškas žmogus arba nesugebės paprašyti pagalbos, arba bandys save įtikinti, kad gali susitvarkyti su situacija, o gal jam tiks ir abu šie aspektai. Tačiau turėdami nors kruopelytę kuklumo pripažins savo trūkumus, įgis gerą dozę kuklumo ir paprašys pagalbos.

Jei jie nepaprašo pagalbos, įvyksta antrasis variantas – nesėkmė. Kai arogantiškas vadovas atsisako prašyti pagalbos, per veidą gauna tarsi šlapiu skuduru ir tik tuomet, patyręs nesėkmę, tampa kuklesnis. Pagaliau supranta nesąs toks nuostabus, kaip manė.

Žinoma, tai nereiškia, kad arogantiškam jaunam vadovui leisčiau sužlugdyti tikrą misiją, taip rizikuodamas kareivių gyvybėmis, tačiau pratybos – kita kalba. Visi, kurie man dirbo, be išimčių gavo paragauti vadovo duonos. Arogantiškus ar pasipūtusius asmenis paskirdavau į sunkiausias misijas. Jos juos nuleisdavo ant žemės.

Šį metodą galima pasitelkti ir versle. Tai nereiškia, kad arogantiškam pavaldiniui leisite sužlugdyti santykius su svarbiu klientu ar įmonei padaryti didžiulių piniginių nuostolių. Geriau paruoškite mokomuosius projektus arba nurodykite jiems suplanuoti ir vadovauti tokiems projektams, kurie įmonei nepadarys didelės žalos. Taip pat visada galite įsikišti ir viską sustabdyti prieš jiems įgyvendinant savo planą ir padarant nuostolių. Kartais arogantiškas jaunas vadovas net nežino, kaip sudaryti darnų planą. Taigi net ir tokios paprastos užduoties gali pakakti norint suteikti jiems kuklumo. Vienaip ar kitaip, nederėtų be reikalo rizikuoti – pamokyti galima ir kitaip.

Manęs dažnai klausia: „O kas, jei arogantiškam vadovui pasiseks? Ką turėčiau daryti tada?“

Atsakymas paprastas. Pirmiausia nenusivilkite – komandoje yra daug potencialo turintis vadovas. Tai geras dalykas. Tačiau vis tiek derėtų pamokyti jį kuklumo, todėl skirkite jam dar sudėtingesnę misiją. Jei jam ir vėl pasiseks, vis sunkesnes misijas skirkite tol, kol pavaldiniui nebepavyks arba kol jis paprašys pagalbos. Kai pavaldinys taps kuklesnis, galėsite atkurti jo pasitikėjimą savimi.

PASITIKĖJIMO SAVIMI UGDYMAS ARBA ATKŪRIMAS

Kai pavaldiniai pernelyg pasitiki savimi, juos reikia pamokyti kuklumo, bet kartais pasitikėjimą savimi reikia ir išugdyti. Galbūt vadovo pozicija žmogui yra visiškai nauja patirtis ir jis dar nesijaučia sėdintis savo rogėse. Gal žlugo jo misija, projektas ar užduotis arba jis blogai pasirodė, todėl nebepasitiki savo sugebėjimais.

Vaistas nuo nepasitikėjimo labai panašus į vaistą nuo per didelio pasitikėjimo – leiskite tam asmeniui vadovauti. Tik šįkart, kai žmogui reikia išsiugdyti pasitikėjimą savimi, paskirkite tokią misiją, kuriai jis sugebės vadovauti ir puikiai ją atlikti. Galite skirti net tokią misiją, kuri jam bus lengva.

Tuomet asmuo pasitempia, atlieka tai, kas jam paskirta, ir taip pasiekiamas teigiamas rezultatas. Kai ši misija bus baigta, skirkite jam šiek tiek sudėtingesnę užduotį, o kai jis atliks ir ją, paskirkite dar šiek tiek sunkesnę. Su kiekviena pergale augs ir asmens pasitikėjimas savimi, kol jis taps savimi užtikrintu vadovu. Tada jo pasitikėjimą savimi galėsite išbandyti paskirdamas itin sudėtingas misijas.

Vėlgi, svarbu sumažinti galinčią kilti riziką. Žmogaus, kuriam trūksta pasitikėjimo savimi, nesiųskite į kritinę misiją. Tikėtina, kad jis tam dar nebus pasiruošęs ir viskas žlugs, o tai ne tik pakenks komandai, bet ir visiškai palaidos asmens pasitikėjimą savimi. Elkitės atsargiai ir parinkite tokias misijas ar projektus, kurie daro pakankamą spaudimą, tačiau nėra pernelyg rizikingi. Taip bus skatinamas augimas, nesugniuždant asmens ir be reikalo nerizikuojant bendrąja strategine misija. Svarbu paminėti, kad misija negali būti ir per lengva, kadangi žmogui nepatiriant pakankamai streso nesiformuos ir jo pasitikėjimas savimi. Jei jis suvoks, kad skyrėte jam pačią lengviausią užduotį (ką ir padarėte), sustiprinsite jo įsitikinimą, jog jis nėra pakankamai išmintingas vadovas.

Taigi, ugdydamas pasitikėjimą, atraskite pusiausvyrą ir pritaikykite atitinkamą spaudimo lygį.

AUKŠTO LYGIO KOMANDOS ŽAIDĖJŲ UGDYMAS

Vadovaudami naudos gali pasisemti ne tik tie asmenys, kurie susidūrė su tam tikromis problemomis. Tiesą sakant, išmintingi vadovai savo komandas ugdo vadovauti paskirdami mažiau patyrusius žmones, kad jie taip įgytų daugiau patirties ir žinių.

Antrajame mano SEAL būryje būrio komandoras nuolat mus, jaunuosius SEAL narius, skirdavo vadovauti mokymų operacijoms ir įvertinimams. Kelis kartus gavus užduotį suplanuoti absoliučias misijas, atrodė, kad radisto darbas – vieni juokai. Taip pat geriau supratau, kaip mano suplanuota dalis įsilieja į bendrąjį misijos kontekstą.

Šią tradiciją tęsiau ir tapęs karininku. Kai buvau būrio komandoro padėjėjas, vyresnysis mūsų karininkas vertino mano būrio pasirodymą įvairiose operacijose. Pirmosios operacijos metu pirmajai misijai vadovauti paskyriau patį jauniausią laivūną Fredį. Visos misijos metu jam padėjau, tačiau būtent jis sugalvojo planą, parengė instruktažą ir buvo pavestas vykdyti misiją.

Kai visi susirinkome į misijos instruktažą, vyresnysis karininkas atvyko mūsų įvertinti bei pateikti kritikos. Susirinkimo pradžioje atsistojau ir tariau: „Laba diena, ponai. Mums paskirta varginanti ir daug ryžto reikalaujanti misija. Ją sudaro daug dar labiau ją apsunkinančių judančių dalių, todėl prireiks tikslaus koordinavimo. Mūsų jauniausias jaunesnysis laivūnas bus šios operacijos sausumos pajėgų komandoras. Fredi, viskas tavo rankose."

Išraiška vyresniojo karininko veide buvo neįkainojama. Akivaizdu, jog jis nesitikėjo, kad misijai vadovauti paskirsiu jauniausią jaunesnįjį laivūną. Atsisėdau šalia jo.

– Įspūdinga, – tarė žemu balsu. – Rizikinga, bet įspūdinga.

– Nepritariu, pone. Rizika nedidelė. Šie vaikinai žino, kaip vadovauti, – atsakiau jam šyptelėdamas.

– Supratau, Jocko.

O jie iš tiesų žinojo, kaip vadovauti. Fredis puikiai pravedė instruktažą bei šauniai susitvarkė ir su mokomąja misija.

Jei leisite vadovauti jauniems žmonėms, padėsite jiems tobulėti. Taip jie suvokia, kas vyksta aukštesniame lygmenyje ir kaip jų darbai siejasi su strategine misija. Tai vienas geriausių būdų siekiant ugdyti pavaldinius, kad jie ne tik nepriekaištingai atliktų savo pareigas, bet ir ateityje taptų geresniais vadovais.

Kuklumo, pasitikėjimo savimi pamokos bei aukšto lygio komandos žaidėjų formavimas yra tik keletas sričių, kuriose naudinga žmonėms leisti vadovauti. Vadovavimas – tai įrankis, galintis pagelbėti jums padėti kitiems. Naudokitės juo.

VADOVAVIMAS KOLEGOMS

Vadovavimas kolegoms – vienas iš sudėtingiausių vadovavimo tipų. Jei rangas ir pozicija yra lygiaverčiai, reikia daugiau taktiškumo bei dar geresnių tarpusavio santykių. Esant geriems santykiams, galite pasitelkti įtaką ir pakreipti komandą tinkama linkme. Kadangi įtaka yra dažniausiai pasirenkamas lyderystės metodas, tai nėra blogai. Įtaka ypač reikalinga, kai vadovaujama kolegoms.

Įtaka gali tapti tikru iššūkiu tobulėjant kartu su tokį patį laipsnį turinčiais kolegomis, nes rangams esant lygiaverčiams dar labiau atsiskleidžia ego. Žmonės yra linkę išsišokti, kad įgytų pranašumą prieš kitus. Jei, dirbdamas su kolegomis, leisite savo ego įsisiautėti, atskleisite ir juodžiausias savo kolegų ego puses. Ego turi būti suvaldyti. Pradėkite nuslopindamas savąjį. Jei nesugebėsite suvaldyti savo paties ego, su kolegomis sudarysite antagonistinius ryšius. Jie lems *mėlynasis prieš mėlynąjį* santykius – tai kareivių kalboje reiškia *savųjų nukautus karius*, t. y. savo paties komandos sunaikinimą. Neleiskite, kad taip įvyktų. Nusileiskite ir suvaldykite savo ego.

Vienas geriausių būdų nuslopinti savo paties ego ir užmegzti santykius su savo kolegomis yra palaikyti jų idėjas. Jie gali sugalvoti planą, kuris šiek tiek skirsis nuo jūsiškio, tačiau jei jis veiksmingas ir padės atlikti darbą, pasirinkite šį planą. Leiskite jiems vadovauti. Nejauskite poreikio išpūsti krūtinę ir imti brukti savo idėjas. Geriau palaikykite savo kolegų mintis. Net jei manote, kad jūsų idėja yra geresnė, bet kolegų sumanymas jai artimas, rinkitės pastarąjį. Jų atsidavimas sėkmingai įgyvendinti savo planą bus daug galingesnis nei ta menka motyvacija, su kuria jie bandys įvykdyti jūsiškį. Dar svarbiau, priimdamas jų planą parodysite, kad esate atviras idėjoms, o tai dažniausiai reiškia, kad jie irgi įsiklausys į jūsų pasiūlymus. Jei jų idėjos turi trūkumų, atskleiskite juos ir padėkite savo komandos nariams juos pašalinti. Kai idėja bus pristatyta, nesistenkite už ją prisiimti nuopelnų, net jei ir padėjote šį pasiūlymą ištobulinti iki geriausio varianto. Nuopelnus priskirkite savo kolegoms. Tai bus gerų santykių pradžia, padidinanti jūsų įtaką.

Atėjus laikui skirti užduotis, turėtumėte prisiimti sunkiausias iš jų. Sumažinkite komandos naštą. Jei reikia atlikti papildomus darbus, prisiimkite atsakomybę ir juos padarykite. Žinoma, reikia išlaikyti ir dichotomijos pusiausvyrą. Jei pasitempiate ir prisiimate atsakomybę už kiek įmanoma daugiau veiklų, kai kurie kolegos gali tai suvokti kaip grėsmę, tarsi bandytumėte viską kontroliuoti, todėl nepersistenkite. Stebėkite kolegų reakciją ir įsitikinkite, kad nekeliate prieštaringų jausmų, kai per daug darbų prisiimate savo noru. Jei atrodys, kad neleidžiate jiems lengvai kvėpuoti, atsitraukite.

Kai viskas pasisuka bloga linkme, būtinai prisiimkite atsakomybę už problemas ir jas išspręskite. Tai ekstremalios atsakomybės idėjos pagrindas. Tačiau, be abejo, ir čia reikia išlaikyti dichotomijos pusiausvyrą. Prisiimdamas per daug užduočių galite įžeisti kai kuriuos žmones, o bandydamas pats vienas išspręsti visas problemas galite sukelti nepasitenkinimą. Visada atkreipkite dėmesį ir sekite kitų žmonių reakcijas, ketindamas prisiimti atsakomybę ir spręsti problemas, – galite taip ką nors ir įžeisti.

Jei vieno iš jūsų kolegų ego yra nevaldomas ir jis imasi manevrų, kurie pagerintų jo įvaizdį ar net pablogintų jūsiškį, nepatekite į ego spąstus. Neužsipulkite jo. Ir toliau puikiai atlikite savo pareigas bei visą dėmesį sutelkite į misiją. Jo savanaudiški veiksmai iš pradžių gali pritraukti tam tikro teigiamo dėmesio, bet galiausiai jo užmačios bus atskleistos. Duokite jam kelią, nes kitaip galite tapti to kelio dalimi.

Jei komandai ir misijai suteiksite didesnį prioritetą nei sau ir suvaldysite savo ego, suformuosite gerus santykius su kolegomis. Tai yra pagrindinis jūsų tikslas. Kai užmegsite santykius, galėsite daryti įtaką savo kolegoms. Tai yra vadovavimas.

Suvaldyti savo ego gali būti labai sudėtinga. Man patinka žaisti vieną žaidimą, padedantį atskleisti žmonių ego. Jį galima pasitelkti įvairiose situacijose. Šį žaidimą vadinu „Ką pasamdytum?“ arba „Ką paaukštintum?“.

Viskas veikia taip: įsivaizduokite, kad turite du jums pavaldžius vadovus, kurie yra kolegos ir vykdo atskirus, tačiau panašius projektus. Abu nesugeba savo projektų įgyvendinti laiku. Pasikviečiate pirmąjį vadovą ir jo paklausiate, kas nutiko.

Jis patetiškai atsako: „Daugybė dalykų nepavyko. Medžiagos nebuvo pristatytos laiku. Mūsų subrangovai vėlavo užbaigti savo projekto dalį. Siaubingas oras privertė paaukoti kelias darbo dienas. Lyg dar to būtų maža, tarp dviejų mano pamainų kilo nesutarimų ir jie vieni kitiems neperdavė informacijos.“

Akivaizdu, kad šis vadovas net neketina prisiimti atsakomybės. Jūs, kaip viršininkas, turėtumėte būti nepatenkintas tokiu požiūriu.

Tada pasikviečiate kitą pavaldžią vadovę ir paklausiate, kas nutiko jos projektui. Jos požiūris kitoks. „Daugybė dalykų nepavyko, – paaiškina ji. – Pirmiausia, per vėlai užsakiau medžiagas, todėl kai kurias iš jų gavome per vėlai. Nuo šiol būtinai visas medžiagas užsakysiu anksčiau. Taip pat neįstengiau užtikrinti, kad mūsų subrangovai neatsiliktų nuo plano, todėl jie vėlavo užbaigti savo projekto dalį. Kitą kartą ketinu kasdien patikrinti jų darbo eigą ir užtikrinti, kad viskas vyktų pagal planą. Jei jie vėluos, atliksiu atitinkamus pakeitimus, kad nukreipčiau juos tinkama linkme ir jie nebevėluotų. Taip pat susidūrėme su oro problemomis. Deja, nebuvau paruošusi plano nenumatytoms aplinkybėms. Kito projekto metu visus informuosiu, kad dėl oro sąlygų praleistos dienos bus atidirbamos savaitgaliais, siekiant neatsilikti nuo plano. Galiausiai, dvi mano pamainos nelabai sutarė, o aš turiu užtikrinti, kad taip daugiau nebeatsitiktų. Kitą kartą imsiuosi daugiau iniciatyvos, kad visos mūsų komandos gerai sutartų ir dirbtų išvien. Atlikdama kitą užduotį visus šiuos dalykus sutvarkysiu.“

Akivaizdu, kad šis požiūris yra visiškai kitoks, – prisiimama atsakomybė, o problemos sprendžiamos. Dabar užduokite sau tokį klausimą: kurį iš šių dviejų asmenų paaukštintumėte? Atsakymas akivaizdus. Paaukštintumėte asmenį, prisiimantį atsakomybę ir sprendžiantį problemas.

Tačiau net jei šis atsakymas yra visiškai akivaizdus, dėl tam tikrų priežasčių dirbdami su kolegomis žmonės dažnai jo nesuvokia. Jie atvirai suverčia kaltę kitiems. O jei kas nors pavyksta, bando prisiimti visus nuopelnus. Ir mano, kad elgiasi teisingai. Galvoja, jog niekas nepastebi, kaip bando pasirodyti geresni už savo kolegas. Tačiau vadovybė ir kolegos tai mato, lygiai taip, kaip išvysta, kada žmonės permeta kaltę kitiems ir neprisiima atsakomybės. Jie taip pat pastebi žmones, kurių didžiausias rūpestis – gerai atrodyti kitų akyse. Nesielkite taip. Suvaldykite savo ego. Palaikykite savo kolegas ir prisiimkite atsakomybę, tai padės jums eiti teisingu ir užtikrintu keliu.

Vis dėlto tai nereiškia, kad visi viršininkai iškart atpažins savanaudišką pavaldinį. Kartais tam reikia laiko. Net labai daug laiko. Kartais savanaudiškas kolega dėl atliktų manevrų netgi bus paaukštintas. Tai gali skaudinti, bet susitaikykite su tuo. Netapkite nekantrus. Žaiskite ilgalaikį žaidimą. Tiesa bus atskleista.

Tinkamus veiksmus atlikite dėl tinkamų priežasčių. Palaikykite savo kolegas. Išlikite kuklus. Prisiimkite atsakomybę už problemas. Priskirkite nuopelnus likusiai savo komandai. Kurkite santykius. Taip vadovaujama savo kolegoms.

MIKROVADOVAI, NERYŽTINGI ARBA SILPNI VIRŠININKAI

Lygiai taip, kaip yra skirtingų tipų žmonės, yra ir skirtingų tipų viršininkai. Kai kurie toli gražu nėra tobuli ir jiems trūksta daugybės vadovo savybių. Čia pateikiu keletą dažnai pasitaikančių iššūkių, galinčių iškilti dirbant su savo viršininku.

Vienas iš gerai žinomų viršininkų tipų yra mikrovadovas. Žmonės pasitelkia mikrovaldymą dėl daugybės priežasčių. Pagrindinis motyvas – nepasitikėjimas. Mikrovadovai nepasitiki savo pavaldiniais. Taigi, kaip reikėtų elgtis su mikrovadovu? Turite užsitarnauti jo pasitikėjimą. Aš mikrovadovų pasitikėjimą įgyju suteikdamas jiems visą įmanomą informaciją ir gerai atlikdamas savo pareigas. Norėdamas tai padaryti, turiu sutramdyti savo paties ego. Žvelgdamas iš savo perspektyvos, manau, kad žinau, ką darau, o mano viršininkas neturi teisės man aiškinti, kaip turėčiau elgtis, ar reikalauti informacijos apie mano pasaulį sudarančias smulkmenas. Visas šias mintis sukelia mano ego. Turiu mintyse viską performuluoti kitaip. Kodėl viršininkas nori tiek daug informacijos? Nes jam rūpi mano veiklos rezultatai. Kodėl jis nori man nurodyti, kaip tiksliai reikia elgtis? Nes jis turi patirties šioje srityje ir nori man suteikti papildomų bei naudingų žinių.

Be to, apie tai, kas vyksta, jis sužino tik iš mano žodžių. Taigi, jei nesuteikiu jam pakankamai informacijos susidaryti aiškų vaizdą, esu dėl to kaltas ir turiu pasitaisyti. Galiausiai, *mano darbas* – užsitarnauti viršininko pasitikėjimą. Jis neprivalo man jo tiesiog suteikti. Turiu jo nusipelnyti. Jei jis nori informacijos, suteiksiu jos daugiau, nei prašo. Jei nori sužinoti, koks yra mano planas, pateiksiu detalų savo plano aprašą, kad viršininkui daugiau neliktų jokių klausimų.

Jeigu nuolat taip elgsiuosi, viršininkas ilgainiui supras, kad nepaprastai kruopščiai viską apsvarstau. Viršininkas išvys, kad apgalvoju visas smulkmenas (kaip ir jis), ir suteiks man laisvę veikti savo nuožiūra.

Ką nors darydamas, turiu pateikti ir gerus rezultatus. Pats svarbiausias elementas, norint, kad mikrovadovas neliptų jums ant kulnų, – rezultatai. Savo darbus turite atlikti gerai. Vėlgi, tai taip pat gali reikšti, kad *viską turite vykdyti taip, kaip nori jūsų viršininkas*. Tai nėra blogai. Darykite tai, ką liepia jūsų viršininkas. Nepriekaištingai vykdykite detalius viršininko pateiktus nurodymus. Jei kas nors nutinka ne taip, prisiimkite atsakomybę ir trumpai informuokite viršininką, kaip ketinate viską išspręsti. Tada problemą išspręskite, o kitą kartą nebesuklyskite.

Taip elkitės ir toliau. Mikrovadovo požiūris nepasikeis per naktį. Turite įdėti pastangų, kad jis paliktų jus ramybėje. Nesinervinkite. Neleiskite, kad jus užvaldytų ego. Perduokite informaciją viršininkui ir nuosekliai dirbkite toliau. Užmegzkite santykius. Laikui bėgant, viršininkas ims jumis pasikliauti ir suteiks daugiau erdvės manevruoti pačiam.

O kaip elgtis su visiškai priešingo tipo viršininku? Tuo, kuris neapsisprendžia, kas yra svarbiau? Dažnas neryžtingų viršininkų trūkumas – dvejonės prioretizuoti ir vykdyti. Jie vis kartos: „Viskas yra mūsų prioritetas“ arba „Turime viską atlikti“. Problema ta, kad jei savo išteklius išskirstysime per dideliam skaičiui prioritetų, faktiškai nieko nepadarysime. Privalome savo pastangas į ką nors sutelkti. Bet jei viršininkas man nepasakys, kas yra svarbiausia, mano komanda negalės to padaryti.

Susidūręs su tokiais viršininkais, pasitelkdavau gana paprastą sprendimą. Įvertindavau reikiamų atlikti darbų sąrašą ir jį suskirstydavau pagal prioritetus, o tada kaip įmanoma kukliau ir taktiškiau pateikdavau jį viršininkui, stengdamasis neįžeisti jo ego. Pasakydavau ką nors panašaus: „Viršininke, žinau, kad reikia daug ką atlikti, todėl viskuo pasirūpinsiu. Tačiau norėdamas būti efektyvesnis turiu šiek tiek sutelkti savo išteklius. Norėčiau, kad peržvelgtumėte šiuos prioritetus ir patvirtintumėte, ar jie teisingi ir ar atspindi jūsų viziją. Noriu ją palaikyti. Ar jums tinka toks mano prioritetų planas?“

Dažniausiai tai suveikdavo. Galbūt viršininkas atlikdavo keletą mažų (kartais net esminių) mano sąrašo pataisymų, bet aš vis tiek turėjau prioritetų sąrašą, pagal kurį galėjau judėti pirmyn.

Jei tai nepasiteisindavo ir jis vis tiek man teigdavo, kad „viskas yra prioritetas“, bandydavau paaiškinti, kad negaliu visko padaryti vienu metu, o užduotis privalau atlikti tam tik-ra tvarka, nes tik taip galėsiu tinkamai sutelkti savo žmones ir išteklius bei viską įgyvendinti. Tai kartais pagelbėdavo ir jis peržiūrėdavo mano prioritetus. Jei net ir tai nesuveikdavo, tiesiog pritardavau jam, pasitelkdamas savo sugebėjimus, pats paskirdavau prioritetus ir dirbdavau pagal juos.

Sudarydamas savo prioritetų sąrašą, į šalį nenumetu viršininko nurodymų ir nepasielgiu nepagarbiai. Tiesą sakant, kaip tik atvirkščiai. Jei noriu įgyvendinti viršininko viziją, privalau sutelkti savo komandos pastangas. Vis dėlto negaliu to padaryti, jei nežinau esminių punktų, todėl pats pasirenku tai, kas, mano nuomone, yra svarbiausia, ir judu toliau. Neignoruoju kitų užduočių ar projektų, tiesiog sutelkiu savo komandos pastangas, kad galėtume judėti į priekį ir galiausiai įvykdyti viską, ko iš manęs reikalauja viršininkas. Pakartosiu, kad nedarau to, norėdamas įžeisti savo vadovą. Neprikišiu to savo viršininkui. Tiesiog tyliai ir subtiliai prioretizuosiu ir vykdysiu.

Bandydamas išpešti sprendimą iš neryžtingo vadovo, irgi elgsiuosi taktiškai. Užuot sakęs: „Viršininke, kadangi nenurodėte kaip elgtis, viską atliksiu taip“, tarsiu: „Klausykite, viršininke, žinau, kad yra labai daug reikalų, tačiau noriu imtis iniciatyvos ir palaikyti jūsų viziją, todėl galvodamas, kokį kelią pasirinkti, manau, kad turėtume judėti šia kryptimi, nes taip efektyviau pasieksime jūsų galutinį tikslą. Ar tai logiška? Kaip žinote, jei nepasistūmėsime į priekį, nespėsime jūsų projekto įvykdyti iki termino pabaigos.“

Apsispręsti vėl turi viršininkas, bet šįkart šį apsisprendimą labai palengvinu. Jam nereikia gilintis į daugybę sudėtingų detalių, nes aš tai padariau už jį. Sumažinau jo pasirinkimų galimybes, todėl jam belieka ištarti „Taip“. Be to, tai padariau taip, jog mano viršininkas vis tiek išliko sprendimus priimančiu žmogumi. Nelipu jam ant kulnų ir neįžeidžiu jo ego. Kalbu ir elgiuosi kaip jo pavaldinys, o tai viršininką nuginkluoja ir paskatina leisti man vykdyti savo planą, kuris, jei teisingai pateiktas, turėtų atrodyti tik kaip jo paties plano tęsinys. Ši taktika padeda veiksmingai susitvarkyti su neryžtingu viršininku.

Taip pat būna daugybę trūkumų turinčių viršininkų. Ne kartą esu girdėjęs tokį skundą: „Mano viršininkas silpnas. Tikras košmaras!“

Niekada silpno viršininko nelaikiau košmaru. Kaip tik į jį žiūrėdavau kaip į galimybę. Žinote, kas bus, jei mano viršininkas nenorės sukurpti plano? Aš jį sugalvosiu. O jei mano viršininkas nenori paaiškinti misijos? Aš tai padarysiu. Jei mano viršininkas nenori prisiimti atsakomybės? Kas tada? Aš ją prisiimsiu. O kas bus, jei mano viršininkas nenorės vadovauti? *Vadovausiu aš.*

Tačiau būkite atsargus. Kaip ir su mikrovadovais ar neryžtingais viršininkais, turite būti budrus, kai imate vadovauti vietoj silpno viršininko. Net prasčiausi ir silpniausi viršininkai turi ego. Jei juos įžeisite, jie ant jūsų išsilies. Taigi, ėmęsis darbų, nesielkite per daug agresyviai ar kategoriškai. Kalbėkite maloniai ir viską apibūdinkite taip, kad nesumenkintumėte viršininko ego, o kaip tik jį padidintumėte:

- *„Viršininke, žinau, kad esate apsivertęs darbais, todėl pagalvojau, kad pasitarnaučiau perimdamas šį projektą ir pastūmėdamas jį į priekį. Ką manote?“*
- *„Viršininke, atsiprašau, kad dar visko neįsisavinau, bet tik noriu įsitikinti, kad visiškai suprantu jūsų viziją. Ar neklystu sakydamas...“*

- *„Viršininke, stengiuosi patobulėti. Ar leistumėte man pabandyti suplanuoti kitą projektą, kad taip įgyčiau patirties?“*

Visus savo veiksmus ir sprendimus viršininkui perduosiu kukliai ir maloniai, kad neminčiau jam ant kulnų. Jei užspeisiu jį į kampą, jis tai gali priimti kaip kovą dėl galios arba tai gali įžeisti jo ego, o aš to nenoriu. Jei elgsiuosi taktiškai ir kontroliuosiu savo ego, su silpnu viršininku man nekils jokių problemų.

Kai kurie žmonės nuolat dejuoja, kad jų viršininkas absoliutus mikrovadovas, neryžtingas arba silpnas. Niekada dėl to nesukau sau galvos. Tiesą sakant, man nė vienas iš šių viršininkų tipų netrukdo.

Jei dirbu mikrovadovui, esu pavaldus asmeniui, kuris yra motyvuotas ir jam rūpi darbus atlikti gerai. Žinote ką? Man tai taip pat svarbu. Jei žmogus, kuriam dirbu, nesugeba priimti ryžtingų sprendimų, man tai irgi netrukdo. Tai reiškia, kad galiu nustatyti prioritetus ir pasiūlyti sprendimus. O jei mano vadovas silpnas – irgi nieko tokio, nes jei jis nevadovauja, galiu pasitempti ir imtis vadovauti pats.

Nesvarbu, kokie yra jūsų viršininko trūkumai, užmegzkite su juo santykius. Darykite viską, kad komanda įvykdytų misiją. Jei taip elgsitės, pergalę pasieks ne tik jūsų komanda, bet ir jūs pats.

KADA REIKIA PASITELKTI MIKROVALDYMĄ

Vienos sklandžiausių operacijų, kurioms vadovavau kaip SEAL sausumos pajėgų vadas (asmuo, sausumoje atsakingas už misiją), buvo tos, kuriose skambėjo vienintelė mano komanda: „Vykdyti, vykdyti, vykdyti.“ Ištarus šiuos žodžius, mano būrio ar taktinės grupės SEAL nariai imdavo veikti. Būdavo nustatoma išorinė sauga, pasiekiamos stovyklos, pralaužiami vartai ir durys, patikrinami pastatai, koridoriai ir kambariai, įtariami sukilėliai būdavo sulaikomi, o kratos atliktos – visa tai vykdavo man neduodant jokių nurodymų.

Kodėl? Nes vaikinai žinojo, ką daryti. Jie turėjo planą, laikėsi standartinių veiklos procedūrų, prireikus darė pakeitimus, kad pasiektų misijos tikslą, ir viską įgyvendindavo. Tokios situacijos yra idealios. Kai pajėgos supranta misiją, žino kriterijus, pagal kuriuos jiems leidžiama veikti, ir turi pakankamai įgūdžių viskam įgyvendinti, vadovui nereikia pajudinti nė piršto. Jis gali atsisėsti ir ramiai laukti rezultato. Užuot koncentravęsis tik į tai, ką daro komanda, vadovas gali apžvelgti, kas vyksta už komandos veikimo ribų, išnagrinėti, kas jų dar laukia, ir suplanuoti kitus komandos žingsnius. Tai pats geriausias decentralizuotos vadovybės pavyzdys, kuris yra visiška mikrovaldymo priešingybė.

Tačiau decentralizuota vadovybė ir vadovavimas per daug nesikišant ne visuomet būna veiksmingi. Kartais mikrovaldymas yra ne tik galimas, bet ir būtinas. Jo prireikia, kai asmuo ar grupė neatlieka savo darbo.

Žinoma, nereikėtų iškart rinktis mikrovaldymo. Prieš imdamasis tokio intensyvaus tiesioginės priežiūros lygio, vykdykite įprastas vadovavimo procedūras. Įsitikinkite, kad asmuo supranta misiją, tikslą ir specifinį savo vaidmenį. Įsitikinkite, kad jis aiškiai suvokia, ko iš jo reikalaujama, ir visus su užduotimis susijusius lūkesčius. Visa tai galima atlikti pozityviai, ugdant santykius. Jei tai nesuveikia, vadovui gali tekti viską paaiškinti tiksliau, tačiau vis tiek išliekant netiesmukam. Neturėtumėte nieko įžeisti, sakydamas: „Aš tik noriu įsitikinti, kad viskas aišku ir tiksliai supratai savo vaidmenį bei kaip jis įsilieja į šį strateginį tikslą.“

Bet jei asmuo vis tiek nesugeba atlikti savo darbo, konsultacijų skaičius turės padidėti. Vadovas ilgainiui privalės tapti itin tiesmukas: „Paklausyk, turi įgyvendinti tai ir būtent tokiu būdu.“

Be žodinių patarimų jums, kaip vadovui, dabar jau reikėtų pasitelkti mikrovaldymą – taip prižiūrėsite tam tikrą asmenį ar komandą. Jums gali tekti tiksliai parodyti, ką reikia atlikti, galbūt netgi tai padaryti, kad jie savo akimis išvystų, ko iš jų tikimasi. Tuomet atidžiai juos sekite. Stebėkite, kaip jie atlieka paskirtus darbus. Vis prie jų sugrįžkite. Patikrinkite, kaip jiems sekasi. Vadovaukite jiems pasitelkę mikrovaldymą. Atsižvelgiant į tai, kaip jie reaguoja, jums gali tekti paaiškinti, ką darote, ir jog puikiai suvokiate, kad jiems vadovaujate mikrovaldymo principu. Galite pasakyti ką nors tokio: „Klausykite, žinau, kad gali atrodyti, jog, pasitelkdamas mikrovaldymą, net neleidžiu jums laisvai įkvėpti, bet tik noriu įsitikinti, kad tiksliai žinote, kaip viską įvykdyti. Kai viskas bus jūsų rankose, suteiksiu jums erdvės ir laisvės, reikalingos veikti be didesnės mano priežiūros.“

Tada, kai jie susiims ir pradės sėkmingai vykdyti savo darbus, galėsite šiek tiek atsitraukti. Jei jiems seksis ir toliau, galėsite atsitraukti dar labiau. O jei jie iššoks iš vagos, tiesiog vėl pasitelkite griežtesnį mikrovaldymą. Jiems sugrįžus į vėžes, duokite daugiau erdvės. Galų gale, kai pavaldiniai užduotis vykdys tinkamai, galėsite atsitraukti ir leisti jiems veikti savarankiškai.

Žinoma, išlieka tikimybė, kad net ir taikant mikrovaldymą asmuo ar komanda bėgant laikui nepatobulės. Akivaizdu, kad mikrovaldymas nėra ilgalaikis sprendimas. Vadovai negali ilgam susitelkti tik į vieną asmenį ar komandą. Juk yra ir kiti žmonės, kitos komandos bei kitos problemos, kurioms taip pat reikia skirti dėmesio. Kai vadovai pernelyg susikoncentruoja į vieno asmens ar vienos komandos mikrovaldymą, kiti reikalai ima slysti iš rankų. Tai nepriimtina. Jei asmuo ar komanda negali efektyviai atlikti savo darbo ir vadovas tam asmeniui ar komandai skiria per daug laiko, turi aiškiai nurodyti, kokie yra jo lūkesčiai ir kas nutiks, jei jie nebus įgyvendinti: „Jei nesistengsite to įvykdyti, – jei neatliksite šio darbo taip, kaip jis turėtų būti atliktas, – prarasite savo pareigas. Būsite atleisti.“ Jei komanda nepasiekia reikiamų rezultatų, vadovas turi kreiptis į tos komandos vadovą: „Jei tavo komanda nesusiims ir nepatenkins lūkesčių, neteksi vadovo pozicijos.“ Jei nustatyti aiškūs lūkesčiai nėra pasiekti, kitas jūsų žingsnis akivaizdus – atleisti tą asmenį arba komandos vadovą.

Mikrovaldymas yra priemonė, tačiau ne ilgalaikis sprendimas. Pasitelkite jį, bet žinokite ir šio įrankio ribas, o jas pasiekęs atleiskite arba pakeiskite personalą ir taip išspręskite kilusią problemą.

KAI VIRŠININKAS NORI VISUS NUOPELNUS PRISIIMTI SAU

Jeigu jūsų viršininkas nori visus nuopelnus prisiimti sau, atsakymas aiškus – perleiskite juos. Viskas paprasta. Situacija tampa sudėtinga tik dėl jūsų paties ego. Jūs nenorite, kad nuopelnai būtų priskirti jam. Manote, jog tai jūs atlikote didžiąją darbo dalį. Tai jūs visas tas ilgas valandas praleidote dirbdamas. Mintyse, o galbūt ir realybėje, padarėte viską. Taigi kodėl viršininkas turėtų prisiimti nuopelnus sau?

Atsakymas į šį klausimą taip pat paprastas – nes jis yra viršininkas. Štai kodėl. Kaip viršininkas jis prisiims nuopelnus, patinka jums tai ar ne. Ką ketinate daryti? Pakelti ranką ir tarti: „Tiesą sakant, tai *aš* nusipelniau visų pagyrų“? Ne. Viskas veikia ne taip. Vienaip ar kitaip, pagyrų prašymas – siaubingas žingsnis. O taip elgtis tuomet, kai jūsų viršininkas prašosi būti pagiriamas, yra dar blogesnis variantas. Toks jo elgesys reiškia, kad greičiausiai jis nepasitiki savimi. Tos pagyros turėtų jo ego sustiprinti, taigi, jei bandysite šiuos nuopelnus iš jo atimti, užpulsite jo ego ir jis nebus tuo patenkintas. Viršininkas daugiau jumis nebepasitikės ir su juo sukursite antagonistinius santykius.

Nesielkite taip. Verčiau leiskite nuopelnus prisiimti viršininkui. Nepavydėkite ir nelaikykite kartėlio. Susitaikykite su mintimi, kad nesvarbu, ką jis padarė (ar nepadarė) būdamas viršininku, komandai įvykdyti misiją leido. Galbūt tiesiog visiems pasitraukė iš kelio. Gal kaip išprotėjęs ėmė komandą mikrovaldyti. Tai nesvarbu, nes, kad ir ką darė, jei misija buvo sėkminga, tai suveikė. Taigi leiskite jam prisiimti nuopelnus.

Kai kuriems žmonėms tai gali neduoti ramybės. Jie klaus: „O jei asmuo nėra labai išmintingas vadovas ir projektai įgyvendinami tik dėl individualių komandos narių pastangų?“ Visada atsakau, kad būtent todėl turime žaisti ilgalaikį žaidimą. Nebent vadovas yra visiškas neišmanėlis ir tai reikalauja maišto (žr. skyrių „Kada laikas maištauti“, p. 63). Tokiu atveju geriau nepulti nuo vilko ant meškos. Ribinis vadovas, su kuriuo palaikote gerus santykius, gali būti naudingas jums ir jūsų komandai, jei tik su komandos nariais išlaikysite tarpusavio pasitikėjimą. Remiantis šiais santykiais darbas bus atliktas, o komanda – kaip ir viršininkas – įvertinti.

Kai kurie žmonės nerimauja, kad jeigu nuopelnus susižers neveiksmingas vadovas, jis bus paaukštintas, nors jam ir trūksta įgūdžių. Ir tai yra tiesa. Jeigu viršininkas nuolat vadovauja sėkmingiems projektams ar misijoms, jis greičiausiai *bus* paaukštintas.

Tačiau atminkite, kad kai jį paaukštins, kas nors turės užimti jo vietą. Tikėtina, kad į savo vietą jis pasiūlys žmogų, kuriuo pasitiki. Asmenį, kuris viršininką palaikė. Žmogų, kuris buvo pakankamai kuklus ir leido viršininkui prisiimti norimus nuopelnus už komandos pastangas. Jeigu laikėtės žaidimo taisyklių, tas asmuo būsite jūs. Atminkite, kad šis paaukštinimas naudos atneš ne tik jums, bet ir komandai. Užėmęs viršininko poziciją, galėsite vadovauti komandai ir misijas vykdyti geriausiu pasirinktu būdu. Kadangi jau esate įgijęs pasitikėjimą, toliau vadovausite savo komandai ir darysite įtaką savo viršininkui, tad jis priims komandai palankius sprendimus.

Kai kurie žmonės taip pat baiminasi, kad jei visus nuopelnus perduos savo viršininkui, jie patys niekada nesulauks pagyrų, kurių yra taip nusipelnę. Norėdamas įveikti šią baimę, pirmiausia nuslopinkite savo ego. Labiausiai šiuos nuopelnus norite prisiimti sau dėl to, kad patenkintumėte savo ego. Kai tai padarysite, atsipalaiduokite. Jeigu sunkiai dirbate ir pasirūpinate, kad viskas būtų padaryta, nuopelnai ilgainiui pasieks ir jus. Būkite kantrus. Kai sulauksite neprašytų nuopelnų, jie bus dvigubai vertingesni, nes tuo pat metu pasirodysite labai kompetentingas *ir* kuklus, o tai yra laiminti kombinacija.

Taigi, jeigu jūsų viršininkas nori nuopelnų, suvaldykite savo ego ir perleiskite juos jam. Ilgainiui jūsų kuklumas ir vadovavimas bus įvertinti.

SUNKIAI PATEISINAMAS VADOVAS

Visuomet verta palaikyti savo vadovą. Jeigu jį menkinate, tai skaudina ne tik jį patį, bet kenkia ir kariams, ir jums, kaip jam pavaldžiam vadovui. Jūs kitiems rodote pavyzdį ir, jeigu šis pavyzdys yra nepagarba aukštesniajai vadovų grandžiai, to paties galite tikėtis iš žmonių, kuriems vadovaujate pats.

Savo pajėgoms pristatydamas planą, kuriam nevisiškai pritariate, galite sakyti: „Na, man šis planas nepatinka, bet tai viršininko nurodymas, tad vis tiek turime jį vykdyti.“ Akivaizdu, kad tai nėra geriausiai parinkti žodžiai. Nariai matys, kad netikite planu. Jeigu jūs juo netikite, kodėl jis turėtų atrodyti patikimas jūsų komandos nariams? O jei niekas netiki šiuo planu, kam, po galais, komandai jį vykdyti?

Kai aukštesnioji vadovavimo grandis paskiria sprendimą ar veiksmų eigą, privalote tai vykdyti, tarsi pats būtumėte taip nusprendęs. Žinoma, galite už uždarų durų su savo viršininku aptarti, kokia veiksmų eiga, jūsų manymu, yra geriausia, tačiau kai sprendimas jau priimtas, privalote su juo susitaikyti ir kuo geriau viską įvykdyti. Savo pajėgoms pasakysite: „Su viršininku gana ilgai tai aptarinėjome. Žvelgiant iš skirtingų perspektyvų, ypač įvertinant bendrą vaizdą, manau, kad tai yra geriausias veiksmų planas. Įvykdykime jį.“

Planus savo pajėgoms pateikite taip, kaip bendraudamas su savo viršininku. Galbūt jūsų viršininkas ne visada priima pačius geriausius sprendimus. Jis gali elgtis keistai arba netinkamu metu pasakyti netinkamus dalykus. Gal jam už akių pajėgos jį apkalba ir nepagaili aštresnių žodžių. Neprisidėkite prie to. Tiesą sakant, geriau padarykite tam galą. Tai nereiškia, kad turite šokti vilkui į nasrus ir aklai ginti viršininką, bet vietoj to paaiškinkite, kad „viršininkas turi daug rūpesčių“ arba „viršininko darbas – vadovauti struktūrai, o ne mus linksminti“. Tokie teiginiai leis komandai suvokti, kad nors viršininkas ir nėra tobulas, jį vis tiek reikia gerbti už atliekamus darbus.

Tačiau pasitaiko atvejų, kai viršininką sudėtinga pateisinti. Galbūt jis egoistiškas ar arogantiškas. Gal jis laiko save pranašesniu už savo pajėgas. O gal viršininkas nuolat priima nevykusius sprendimus.

Tokiais atvejais, aklai gindamas viršininką, pakenksite savo santykiams su komandos nariais. Jie mato ir supranta, kad viršininkas yra siaubingas, tad jeigu aklai jį ginsite, nukentės ir pasitikėjimas jumis. Tačiau tai nereiškia, kad atvirai menkinti ar niekinti viršininką – geras sprendimas. Toks jūsų elgesys privestų prie visiškos komandos nepagarbos ir tvarkos bei disciplinos žlugimo. Turite išlaikyti pusiausvyrą tarp viršininko gynimo ir santykių su pajėgomis palaikymo. Toliau pateikiu keletą frazių, perteikiančių teisingą žinutę, – net jei ir nejaučiate didžiausios pagarbos savo viršininkui, vis tiek vertinate misijos atlikimo svarbą.

- *„Klausykite, galbūt viršininkas nėra tobulas, tačiau jis veda mus link tų pačių strateginių tikslų, kuriuos norime įgyvendinti.“*
- *„Paklausykit, galbūt viršininkas nėra idealus, tačiau jis mus palaiko. Kuo geriau pasirodysime, tuo daugiau paramos sulauksime.“*
- *„Viršininkas turi vieną kitą keistenybę, tačiau mes žinome jo poziciją, tad kaip įmanoma geriau dirbkime išvien, taip priimdami ir jo keistenybes, kad atliktume savo darbą.“*

- *„Skundai dėl viršininko niekur mūsų nenuves ir nepalengvins darbo. Galime tik pasistengti su juo užmegzti gerus santykius, kad galėtume jį pakreipti tinkama linkme.“*

Šie teiginiai palaiko delikačią dichotomiją tarp visiško viršininko palaikymo ir tam tikrų dvejonių atskleidimo. Būtent taip turi elgtis vadovas, kai jo viršininkas sunkiai pateisinamas.

Be abejo, būna ir tokių atvejų, kai vadovo tiesiog neįmanoma apginti. Tokių atvejų pasitaiko retai, tačiau jeigu vadovas elgiasi neteisėtai, amoraliai ar neetiškai arba priima tokius blogus sprendimus, kad misijai ar kariams iškyla reali rizika, metas jam pavaldžiam vadovui ir patiems pavaldiniams apsvarstyti galimybę vadovavimo grandyje pakilti aukščiau viršininko arba netgi, ypač retais atvejais, pagalvoti apie maišto galimybę (žr. p. 63).

STRESO MAŽINIMAS

Beveik kiekviename darbe susiduriama su tam tikru stresu. Pardavėjams tenka bendrauti su piktais klientais. Policininkai diena iš dienos kovoja su nusikaltėliais. Statybininkai statybvietėse susiduria su fiziniais darbo pavojais ir sudėtingomis projektų dalimis. Mokytojai tvarkosi su nepaklusniais mokiniais. Programinės įrangos inžinieriai turi laikytis terminų. Maitinimo sferos darbuotojai susiduria su priešiškais klientais, kurie pameta galvas dėl perkepto kepsnio. Kiekviename darbe galima susidurti su tam tikru stresu. Kai žmonės jam pasiduoda, tai gali blogai paveikti patį žmogų, komandą ir misiją. Kaip vadovas gali apsaugoti asmenį nuo pernelyg didelio streso?

Pirmas dalykas, kurį turi atlikti vadovas, – tai užmegzti santykius su savo pavaldiniais. Kodėl mano vadovavimo principams tai taip svarbu? Nes palaikomi geri santykiai tiek su aukštesniąja, tiek su žemesniąja vadovavimo grandimi – vienas svarbiausių vadovavimo elementų, norint turėti sėkmingą komandą. O viena svarbiausių to priežasčių yra tokia, kad geri santykiai vadovui padės suvaldyti savo pavaldinių patiriamą stresą.

Jeigu jūs, kaip vadovas, palaikysite gerus santykius su savo pavaldiniais ir su jais kalbėsitės, jie kalbėsis su jumis ir jūs jų *klausysitės*. Yra nemaža tikimybė, kad jie pripažins jaučiantys nepaprastai didelį stresą. Tai yra akivaizdus ir tiesioginis būdas sužinoti, kad jūsų komanda jaučia spaudimą.

Tačiau taip pat egzistuoja tikimybė, kad jie neišsiduos patiriantys stresą. Galbūt jiems gėda. Gal jie mano, kad tai gali sutrukdyti jų paaukštinimui. Galbūt jaučia stresą, tačiau neatpažįsta jo simptomų, nes dar nėra su tuo susidūrę. Tai tik keletas priežasčių, dėl kurių jūsų pavaldiniai neprisipažins patiriantys stresą.

Tai irgi parodo, kodėl santykiai yra tokie svarbūs. Jeigu su savo žmonėmis palaikote gerus santykius, juos pažįstate. Jei juos pažįstate, suprasite, kai jie ims elgtis kaip nesavi. Galbūt taps ne tokie kalbūs. Gal greičiau susinervins dėl smulkmenų. Galbūt atrodys netvarkingai. Nesvarbu, kas tai būtų, tai yra pokytis, o pakitęs elgesys gali būti streso požymis.

Majoras Dickas Wintersas, 506-ojo parašiutininkų pulko 2-ojo bataliono komandoras, išgarsėjęs HBO seriale *Band of Brothers* („Karo vilkai. Desantininkai“) apie žygdarbius operacijose Europoje Antrojo pasaulinio karo metu, nurodė ženklą, rodantį, kad žmogus pasiekė savo lūžio tašką. Savo knygoje *Beyond Band of Brothers* („Kas liko nepasakyta apie Karo vilkus“) jis rašo žinojęs, kad žmogus netrukus pratrūks, kai išvysdavo jį be šalmo ir rankomis susiėmusį už galvos. Iš pradžių nelabai supratau, kodėl jis buvo toks įsitikinęs, bet kai pabandžiau tai įsivaizduoti vizualiai, suvokiau, kad yra absoliučiai teisus. Pamačius sukniubusį, už galvos susiėmusį žmogų, nėra abejonių, kad jam jau gana.

Taigi, ką daryti su streso kamuojamu žmogumi? Duokite jam pertrauką. Leiskite atsikvėpti. Pašalinkite jį iš stresą sukeliančios aplinkos. Kai majoras Wintersas pamatydavo, kad kuris nors jau artėja prie lūžio taško, tą žmogų laikinai paskirdavo toliau nuo priešakinių linijų. Jis neatskleisdavo tai darantis todėl, kad tam žmogui reikia pailsėti. Tokie žodžiai galėjo sukelti gėdos jausmą ir asmuo imtų prieštarauti perkėlimui. Vietoj to majoras Wintersas sugalvodavo kokią nors užduotį, kurią reikėdavo atlikti užnugario linijose, ir tuomet išsiųsdavo atitinkamą asmenį į „misiją“.

Būdamas būrio arba taktinės grupės komandoru elgiausi taip pat. Jeigu matydavau, kad stresas neigiamai veikia vieną mano vyrų, jam paskirdavau keletą dienų trunkančią logistinę užduotį nukeliauti iki štabo arba išsiųsdavau jį palaikyti ryšio su kitu daliniu į gan ramią vietą, kur jis galėtų pailsėti. Kaip ir majoras Wintersas, savo vyrams neišsiduodavau manantis, jog jiems reikia pertraukos. Sakydavau, kad turiu svarbią užduotį, kurią atlikti patikiu jiems. Jie kelias dienas pailsėdavo nuo operacijos ir grįždavo įgavę naujų jėgų.

Geriausias būdas gydyti kovos stresą – ar bet kokį kitą stresą –pašalinti asmenį iš stresą sukeliančios aplinkos. Šiek tiek pailsėjęs, žmogus dažniausiai vėl elgiasi įprastai. Stresą patiriančio asmens mintis prilyginu automobiliui, kuriame staiga užsidega lemputė „patikrinkite variklį“. Žinoma, variklis dar kurį laiką veiks, tačiau jį būtinai reikia patikrinti. Jeigu variklis bus patikrintas, viskas bus gerai ir jis veiks kaip įprasta, tačiau jeigu jis nebus sutvarkytas, o vairuotojas toliau jį kankins, galiausiai variklis perkais ir nepataisomai suges. Jis bus visiškai sugadintas.

Taip pat gali nutikti ir žmogaus protui, jeigu jį nepertraukiamai veiks stresas. Norėdamas tai geriau suprasti, pasižiūrėkite bet kokį filmą apie bombardavimo šoką patyrusius Pirmojo pasaulinio karo karius. Jie buvo be perstojo spaudžiami ir psichologiškai palūžo. Jie daugiau nebegalėjo funkcionuoti.

Neleiskite, kad taip nutiktų jūsų žmonėms. Pažinkite juos. Stebėkite juos. Ir kai jiems reikės pertraukos, suteikite ją.

BAUSMĖ

Retkarčiais bausti reikia, tačiau išmintingas vadovas taip elgiasi retai. Jeigu vadovas duoda tinkamus ir aiškius nurodymus, ką, kaip ir kodėl reikia padaryti bei kokios bus pasekmės suklydus, pajėgos turėtų įvykdyti tai, ko prašoma.

Jeigu dėl tam tikrų priežasčių jūsų kariai nevykdo plano, tuomet, žinoma, pirmiausia reikėtų pažvelgti į veidrodį. Nemanykite, kad pajėgos tiesiog ėmė ir nusprendė nedaryti to, kas iš jų reikalaujama. Priešingai, galvokite, kad kariai nusižengė todėl, jog nenurodėte tinkamos krypties.

Jeigu įsitikinote, kad buvo pažeista taisyklė arba nesilaikoma nurodymų, nors pajėgos viską suprato, tuomet skirkite tam tikrą bausmę. Bet vėlgi, tokių veiksmų turi prireikti itin retai, nes jeigu vadovas savo darbą atlieka tinkamai ir komandos nariai supranta, ką, kaip ir kodėl daro, jie viską padarys gerai. Poreikis nubausti ką nors iš komandos beveik visada yra tiesioginis vadovo atspindys, parodantis jo negebėjimą sėkmingai vadovauti. Tai gali atrodyti kaip kraštutinumas – taip ir yra. Tai ekstremali atsakomybė.

- *Jeigu komandos narys vėluoja, galbūt vadovas nesugebėjo paaiškinti, kad svarbu atvykti laiku.*
- *Jeigu komandos narys neįvykdo savo projekto dalies, galbūt vadovas nesuteikė reikiamos paramos.*
- *Jeigu komandos narys vartoja alkoholį ir patenka į bėdą su policija, galbūt vadovas nenurodė aiškių alkoholio vartojimo taisyklių.*

Šį sąrašą būtų galima tęsti ir tęsti. Vadovas visuomet yra atsakingas už savo pavaldinių veiksmus. Netgi galima teigti, kad jeigu komandoje yra tvarkos drumstėjas, vadovas turėtų užbėgti įvykiams už akių ir šį asmenį pašalinti iš komandos.

Net ir prisiimant ekstremalią atsakomybę, kuri eliminuoja didžiąją dalį komandos nesugebėjimų laikytis taisyklių, pasitaiko atvejų, kai komandos nariai būna aplaidūs, piktavališki ar sąmoningai nepaklusnūs. Kai taip nutinka ir ribos yra peržengtos, bausmė būtina. Svarbiausia šio teiginio dalis – *peržengtos ribos*. Tai reiškia, kad šios ribos turi būti aiškiai apibrėžtos, o taisyklės – visų suprastos. Įprastai nedera bausti asmens už nerašytos taisyklės pažeidimą, nebent elgesys taip kelia pasipiktinimą, kad bet koks protingas žmogus jį laikytų ribos peržengimu. Išskyrus tokio lygmens pažeidimą, jeigu taisyklės nėra aiškios ir dokumentuotos, sudėtinga nubausti asmenį už jo sprendimą, kad ir koks netinkamas jis būtų. Tai nereiškia, kad kaip vadovas negalite pranešti apie netinkamą elgesį. Be abejonės, turite tai padaryti. Tačiau asmenį nubausti už pažeidimą, kuris nėra aiškiai apibrėžtas, nėra gera praktika.

Taip pat tinkama priemonė – nustatyti pasekmes už pažeidimus. Tuomet niekas nesistebės, kai bus nubaustas, o bausmės būtinybę panaikins žinojimas, kokią bausmę rizikuojama gauti.

Kai taisyklė ir bausmė už jos pažeidimą yra aiškiai nustatytos, o taisyklė sulaužoma, nesunku išspręsti situaciją – nubauskite. Žinoma, reikėtų apsvarstyti ir aplinkybes, o gailestingumas neturėtų būti laikomas silpnybe. Lengvinančias aplinkybes apsvarstantis vadovas bus laikomas ne atlaidžiu, bet nuovokiu vadu. Jei būsite atlaidus, nebūsite pastumdėlis. Būsite supratingas. O tai nėra blogai.

Kartais ir mano SEAL komandos nariai pažeisdavo taisykles. Gal kuris nors mieste įsivėlė į muštynes. O kitas neparuošė mokymams reikalingų dokumentų. Kad ir kokie būtų pažeidimai, aš juos vertindavau pagal tai, kaip asmuo elgėsi anksčiau. Jeigu jo darbo rezultatai visuomet buvo puikūs, o pažeidimas jam nebūdingas, tuomet į situaciją žiūrėdavau atlaidžiau. Jeigu asmuo nuolat laužydavo taisykles, jis nusipelnydavo griežtesnės bausmės. Jei atlikto pažeidimo nėra kaip pateisinti arba nėra jį lengvinančių aplinkybių, tuomet laikykitės procedūros ir pritaikykite atitinkamą bausmę.

Bausmės paskyrimas – viena nemalonesnių vadovavimo dalių, tačiau kartais to reikia. Kuo geriau vadovausite, tuo mažiau baudžiamųjų veiksmų reikės imtis, tačiau retkarčiais jų vis tiek prireiks. Elkitės teisingai.

KADA PASIDUOTI

Viena iš SEAL komandos mantrų – „niekada nepasiduok“. Tai viena pagrindinių baziniuose SEAL mokymuose kartojamų frazių. Mokymų metu ji labai prasminga, nes tik taip įmanoma juos išgyventi – nepasiduodant. Nepaisant to, kaip klostosi mokymai, kaip būna sunku, kaip jums skauda, koks esate pavargęs, nusivylęs, išsekęs ar kitaip sutriuškintas, *niekada nepasiduodate*.

Tik taip įmanoma išgyventi mokymus ir galiausiai tapti SEAL nariu. Tačiau atsidūrus realioje SEAL komandoje tokį kraštutinį požiūrį reikia pakoreguoti. Jei jo nepakeisite, toks požiūris gali privesti prie nelaimės.

Klasikinis pavyzdys – jaunas, bazinius SEAL mokymus perėjęs SEAL vadovas, prisijungęs prie SEAL komandos. Mantrą „niekada nepasiduok“ jis girdėjo tūkstančius kartų. Jis ją šaukdavo savo draugams ir pašnibždomis kartodavo sau. Ši frazė įaugo jam į kraują.

Dabar jis priklauso SEAL komandai ir jam pavesta parengti mokymų misijos planą. Jis stengiasi iš visų jėgų, tačiau dėl patirties trūkumo planas nėra vykęs. Po trumpo skyriaus supažindinimo su planu jie patraukia vykdyti misijos. Netrukus paaiškėja, kad planas neveiksmingas. Galbūt jis pasirinko blogą maršrutą arba netinkamą prieigą prie taikinio, o gal neįvertino priešo pasipriešinimo. Gal nepalankios oro sąlygos sutrikdė jų grafiką. Jis galėjo neteisingai įvertinti bet kurį iš nesuskaičiuojamos daugybės kintamųjų, turinčių įtakos misijai, kuris ir pakenkė plano efektyvumui.

Tačiau jaunasis vadovas yra išmokytas nepasiduoti. Ir jis nepasiduos. Jis veržiasi pirmyn, išnaudodamas visus savo išteklius, energiją bei laiką ir taip bandydamas išsilaikyti teisingame kelyje. Vis dėlto misijos įvykdyti nepavyksta. Nepaisant nenusisekusios misijos, jie dar ir visiškai išsunkti ar sukompromituoti, todėl daugiau nieko nesugeba atlikti. Jie net negali imtis kitos misijos.

Taip neturi būti. Jam derėjo pasiduoti, grįžti į bazę, performuluoti planą, leisti pajėgoms pailsėti ir pasiruošti dar vienam bandymui įvykdyti misiją.

Tam, kad jaunieji SEAL vadovai tai įsisąmonintų, jiems paruošdavau mokomąsias problemas. Užduotis vykdavo miesto aplinkoje, gana dideliame pastate su ilgu koridoriumi ir daugybe kambarių išilgai jo bei vienu dideliu kambariu koridoriaus gale, priešingoje pusėje nuo SEAL būrio įsiveržimo vietos. Tame koridoriaus gale esančiame kambaryje įtaisydavau vadinamąjį *užsibarikadavusį šaulį* su masyviu ir galingu dažasvydžio šautuvu, galinčiu paleisti viską nusiaubiančią ugnį bei turintį praktiškai neribotą šaudmenų skaičių.

Užsibarikadavęs šaulys būdavo pasislėpęs už sutvirtinimų. Tai reiškia, kad jis tūnodavo mažame ugnies taške, pastatytame iš smėlio maišų ir faneros, kuris jį beveik visą uždengdavo, išskyrus jo dažasvydžio šautuvo vamzdį, kyšantį iš nedidelės skylės, nukreiptos į koridorių.

SEAL būrio užduotis būdavo patikrinti pastatą, tad, laikydamasis standartinės metodikos, vadovas neišvengiamai ir greitai priimdavo gana paprastą ir veiksmingą planą: du SEAL narius nusiųsdavo į koridorių patikrinti pirmojo kambario, tuomet du narius – kito kambario, dar du narius – trečio kambario ir t. t., kol visi kambariai būdavo patikrinti, t. y. būdavo patikrintas visas pastatas.

Tačiau kadangi užsibarikadavęs šaulys laukia savo pozicijoje, pirmieji du į koridorių patekę SEAL nariai būna nušauti. Pagrindinis mokymų personalas prižiūri situaciją ir praneša, kad pirmieji du SEAL nariai yra „mirę“, tad turi atsigulti.

Jaunasis SEAL vadovas, išgirdęs sąmyšį ir paleistus šūvius, nori sužinoti, kas vyksta, tad pro duris žvilgteli į koridorių. Jis išvysta ant grindų išgriuvusius ir nejudančius pirmuosius du SEAL narius – akivaizdžiai „negyvus“.

Kokį sprendimą jis priima?

– Dar du! Patikrinkite pirmąjį kambarį!

Kiti du SEAL desanto nariai, nekantraudami imtis darbo, praeina pro jaunąjį SEAL vadovą ir žengia tiesiai į koridorių. Vos spėjus peržengti kitus du „negyvus“ SEAL narius, juos taip pat pašauna žudikiška dažasvydžio ugnis. Pagrindinis mokymų personalas juos taip pat paskelbia „mirusiais“ ir jie atsigula ant grindų.

Vadovas dar kartą išgirsta šią įvykių seką ir iš už kampo įvertina situaciją. Dabar jis regi jau keturis išguldytus ir dažasvydžio dažais išteptus savo SEAL narius. Koks jo sprendimas?

– Dar du! Judam!

Tai išgirdę, dar du ginkluoti SEAL nariai pro vadovą prasiveržia tiesiai į koridorių, kur juos taip pat pakerta dažasvydžio šoviniai.

Dabar jau akivaizdu, kad kilo didelė problema. Egzistuoja mirtina grėsmė. Ką daryti? Jaunasis SEAL vadovas mano žinantis, kaip elgtis toliau.

– Dar du! Dabar!

Dar du SEAL nariai žengia į mirties koridorių ir, suvarpyti dažasvydžio kamuoliukų, tuojau pat patiesia kojas. Šį kartą vadovas šiek tiek išlenda. Jis stebi, kaip kariai įžengia į koridorių ir juos pašauna iš gale esančio kambario. Vadovas išvysta užsibarikadavusio šaulio siluetą. Dabar jis aiškiai supranta situaciją. Tad ką daro dabar?

– Užsibarikadavęs šaulys! Koridoriaus gale! – surinka prieš duodamas kitą įsakymą, kad visi žinotų, kas vyksta. – Dar du! Pirmyn!

Tuomet dar du SEAL nariai žengia į koridorių ir juos akimirksniu nužudo užsibarikadavęs šaulys. Vadovas pasišaukia dar du, vėliau kitus du ir vyrus siunčia tol, kol lieka tik pats jaunasis SEAL vadovas. Jis mano žinantis, ką reikia daryti, tad giliai įkvepia, puola į koridorių ir, kaip ir kiti vyrai, nuo galvos iki kojų yra suvarpomas dažasvydžio kamuoliukų bei „žūsta“ šlovės spinduliuose.

Jis buvo paskutinis. Dabar žuvęs visas jo būrys. Komandai nepavyko.

Bet jaunasis SEAL vadovas nepasidavė. Juk tai gerai?

Ne!

Kartais reikia pasiduoti. Šioje pratybų situacijoje, pasibaigus scenarijui, viską aptariau su jaunuoju SEAL karininku. Mes išnagrinėjome rezultatą, kuris buvo akivaizdus – tikslas nebuvo pasiektas ir visi mirė. Be jokios abejonės, tokia pabaiga siaubinga ir jis nenorėtų, kad ji kada nors pasikartotų. Tuomet jam paaiškinau skirtumą tarp strateginio tikslo ir taktinio plano – nieko tokio atsisakyti neveiksnaus taktinio plano, ypač jei neatsisakydami taktinio plano ar tikslo pakenksime savo galimybėms pasiekti strateginį tikslą. Šiuo atveju, kaip jo būrys buvo naudingas strateginei misijai, jeigu visi negyvi? Atsakymas aiškus – niekaip.

Kituose pakartotiniuose mokymuose pateikdavau panašią situaciją, kartais netgi tą patį scenarijų tame pačiame pastate. Viskas vykdavo taip pat: pirmieji du vaikinai įeidavo į koridorių ir būdavo nužudomi. Kaip ir kiti du. Jeigu jaunasis vadovas norėdavo taip elgtis ir toliau, įsikišdavau.

– Ką darai?

– Užimu koridorių.

– Elgiesi lygiai taip pat kaip ir aną kartą.

– Bet mes turime patikrinti pastatą, o tai reiškia, kad reikia pereiti šį koridorių.

– Apie ką neseniai kalbėjomės? – paklausiau stebėdamasis, kad jis nesusiprato. Tuomet jo akyse įsiplieskė liepsnelė.

– Turite omenyje... kad turėčiau pasiduoti? – atsargiai paklausė jaunasis karininkas.

– Turėtum atsisakyti *šio plano*. Jis nesuveiks. Jau praradai keturis vaikinus. Suprantu, kad tai tik mokymai ir po jų jie stebuklingai prisikels, bet jeigu situacija vyktų iš tikrųjų, keturi tavo vaikinai jau būtų nužudyti. Mirę. Turi viską pergalvoti.

– Bet aš negaliu tiesiog pabėgti. Turime įvykdyti misiją.

– Gerai. Ženk žingsnį atgal. Atsiribok. Apsižvalgyk. Kaip manai, gal yra kitas sprendimas?

– Šiame koridoriuje reikia pašalinti grėsmę. Juo galima pasiekti kiekvieną kambarį.

– Šiame pastate turi būti pašalintos grėsmės. O koridorius veda į kiekvieną kambarį. Bet galbūt į kambarius įmanoma patekti iš kitų taškų, ypač į galinį kambarį, kuriame yra užsibarikadavęs šaulys?

Keletą sekundžių jaunasis karininkas sėdėjo suglumęs. Tuomet žvilgtelėjau į vieną iš langų ir linktelėjau.

– Langai. Kambaryje yra langų. Galime į vidų patekti pro juos.

– Gera mintis, – šyptelėjęs atsakiau. Tuomet jaunasis karininkas vienai ar dviem šaulių komandoms paskyrė užduotį lauke apeiti aplink pastatą ir pro langus pašalinti grėsmes kambaryje su užsibarikadavusiu šauliu.

Pajėgos greitai ėmėsi veiksmų, į tikslinę patalpą įmetė keletą granatų imitatorių, kurie sužeidė ar bent jau išgąsdino užsibarikadavusį šaulį. Tuomet pajėgos pro langus pateko į vidų ir jį pašalino. Būrys išmoko naują problemos sprendimo būdą, kuris iš tikrųjų seniai žinomas, – jis vadinamas *manevru į sparną*. Dar svarbiau, jaunasis karininkas išmoko, kad pasiduoti nėra blogai.

Aš puikiai jį suprantu. Galbūt *pasiduoti* nėra tinkamiausias žodis. Daug labiau tiktų sakyti *atsitraukti*. Mes neketiname visiškai pasiduoti. Mes nenusileidžiame. Mes tiesiog atsisakome neveiksmingo būdo ir išbandome ką nors kita.

Tai galima paaiškinti pasitelkiant dar vieną svarbų metodą – žiūrint į situaciją iš taktinės arba strateginės perspektyvos. Karinėje kalboje *taktinis tikslas* reiškia tiesioginę, jūsų akivaizdoje vykstančią, situaciją; kovą, kuri vyksta čia ir dabar. *Strateginis tikslas* yra platesnis, ilgalaikis, bendras tikslas, kurį bandote pasiekti. Pavyzdžiui, taktinis tikslas gali būti bandymas perimti kalvą ar miesto dalį, o strateginis – tironiško vadovo, kuris kelia grėsmę savo regiono stabilumui bei sudaro aiškų pavojų, nuvertimas.

Nieko baisaus atsisakyti taktinio tikslo. Galbūt dabar neužimsite tos kalvos ar nepatikrinsite tos miesto dalies. Gal priešas buvo per stiprus ir atkakliai tą kalvą ar miestą gynė. Šių tikslų užtikrinimas kainuotų per daug žmonių ir įrangos, tad verčiau šiuos taikinius apeikite arba atidėkite vėlesniam laikui – atsisakykite šio taktinio tikslo.

Tačiau jūs nepasiduodate ir neatsisakote strateginės misijos. Jeigu po strateginio įvertinimo nusprendėte, kad šis tironiškas vadovas turi būti nuverstas dėl tautos saugumo ir apsaugos, tuomet turite tai vykdyti. Negalite atsisakyti savo strateginių tikslų.

Kartais taktinės misijos privalu atsisakyti dėl strateginės misijos sėkmės. Generolas George'as Washingtonas vadovavo žemyninių pajėgų pasitraukimui iš Niujorko – pabėgimui, kuris buvo nepaprastai svarbus, norint, kad revoliucinė armija galėtų susiremti vėlesniuose mūšiuose.

Panaši situacija nutiko ir per Pirmąjį pasaulinį karą po ilgos kampanijos Galipolio pusiasalyje, kurios metu rimtai nukentėjo Britanijos, Australijos, Naujosios Zelandijos ir Prancūzijos pajėgos. Sąjungininkai priėmė sprendimą atsisakyti kampanijos – pasiduoti. Tačiau tai leido evakuotas pajėgas pasitelkti kituose konflikto teatruose, o tai prisidėjo prie galutinės strateginės sąjungininkų pergalės.

Ir, žinoma, beveik visi yra girdėję apie traukimąsi per Anglijos kanalą iš Diunkerko. Daugiau nei trijų šimtų tūkstančių sąjungininkų karių pajėgos buvo evakuotos, kad išgyventų ir galėtų kautis toliau. Atsisakę taktinio mūšio, jie galėjo tęsti kovą bei nugalėti Ašies pajėgas.

Tai tik keletas iš daugybės pavyzdžių, kai vadovas privalo pasiduoti, atsitraukti, atsisakyti plano ir susitaikyti su taktiniu pralaimėjimu, kad persigrupuotų ir vėliau sugrįžtų kautis dėl strateginės pergalės.

Kartais turite atsisakyti trumpalaikio taktinio tikslo – privalote atsitraukti. Tačiau niekada nemeskite strateginės misijos. Niekuomet neatsisakykite savo ilgalaikių strateginių tikslų.

4 SKYRIUS

KOMUNIKACIJA

NUOLAT INFORMUOKITE PAJĖGAS

Pagrindinis SEAL keliavimo būdas – patruliavimas pėsčiomis. Žinoma, didelius atstumus įveikiame lėktuvais, sraigtasparniais ar laivais, tačiau devynis kartus iš dešimties galutinį taikinio tikslą pasiekiame tokiu pačiu būdu kaip tūkstančius metų tai darydavo į mūšius keliaudavę kariai – pėsčiomis.

Nueitas atstumas varijuoja priklausomai nuo operacijos. Gali būti, kad sraigtasparnis patrulį atskraidins visai netoli tikslo ir reikės paėjėti vos kelis šimtus metrų, o galbūt jam teks eiti ne vieną dieną ir naktį, taip įveikiant daugybę kilometrų.

Kai filmuose ar per televiziją vaizduojama kariuomenė, patruliavimas pėsčiomis dažnai atrodo nesudėtinga, ganėtinai maloni veikla, primenanti pasivaikščiojimą parke.

Tačiau patruliavimas pėsčiomis – toli gražu ne pasivaikščiojimas parke. Tai fiziškai sunki, psichologiškai sudėtinga, o kartais ir skausminga kelionė, kuri gali būti laikoma sunkiausia operacijos dalimi. Kiekvienas patrulis su savimi nešasi sunkius ginklus, amuniciją, šalmą ir kūno apsaugas, radijo imtuvus, baterijas, granatas, medicininę įrangą, maistą ir vandenį bei kitą specialią įrangą, skirtą konkrečioms operacijoms. Visi patruliai su savimi turi mažiausiai 20–30 kg įrangos, o maksimalus nešamas svoris gali siekti ir 55 kg. Prie šio svorio dar pridėkite statų ir negailestingą reljefą, būtinybę ilgus atstumus įveikti naktį, esant blogam matomumui, ir stresą, nuolat sekant priešo veiksmus, – patruliavimas iš paprastų pasivaikščiojimų staiga gali tapti nepaprastai skausmingomis pastangomis, išsunkiančiomis operatorių energiją ir dvasią.

Būdamas jaunas SEAL narys, kartu su kitais naujais vaikinais, drauge prisijungusiais prie pirmosios SEAL komandos, perėjau pratybų bloką, vadinamą SEAL taktikos pratybomis arba STP (angl. STT). Tai buvo pirma mūsų veikla SEAL komandoje. Pratybos turėjo sustiprinti pagrindus, kuriuos įgijome BUD/S metu, ir paruošti paskyrimui į SEAL būrį. Pagrindinis personalas ne tik papildė mūsų turimus pagrindus, bet taip pat išmokė esminių dalykų ir SEAL būrio pozicijų darbų, kad suvoktume pareigas, kurias mums gali tekti atlikti.

Tai reiškia, kad patruliavau kaip sunkusis kulkosvaidininkas, medikas, būrio vedlys, užnugario apsauga ar net kaip patrulių vadovas. Patruliavimo metu visuomet atsidurdavau vis kitoje skyriaus rikiuotės pozicijoje. Man pasisekė, kad, prieš gaudamas ilgalaikes radisto pareigas pirmajame SEAL būryje, galėjau išbandyti daugybę patrulių pozicijų.

Pėsčiomis patruliuojančiame SEAL skyriuje būrio vedlys eina priekyje ir rodo kelią, o paskui jį seka patrulių vadas. Už patrulių vado eina radistas, tuomet pirmasis kulkosvaidininkas, medikas ir kitas kulkosvaidininkas, o juos seka patrulių vado padėjėjas ir užnugario apsauga. Kai SEAL būrys, kurį sudaro du SEAL skyriai, patruliuoja kartu, abu skyriai patruliuoja vienas paskui kitą – pirmasis skyrius veda, o antrasis laiko užnugarį.

Taigi kiekvieno SEAL nario patruliavimo poziciją lemia jų pareigos būryje arba skyriuje. Galimybė išbandyti visas šias pozicijas man suteikė labai vertingą pamoką apie lyderystę.

Patruliavimas būrio vedlio pozicijoje buvo fiziškai sunkesnis, kadangi reikėjo praminti taką, bet buvo ir privalumų – žinodavau, kas vyksta. Būdamas būrio vedliu iš tiesų vadovaudavau patruliavimui: visada eidavau priekyje, nuolat žiūrėdavau į žemėlapį, nagrinėdavau reljefo ypatybes, skaičiuodavau žingsnius, kad žinočiau, kokį atstumą jau įveikėme, ir reguliariai įvertindavau, kur tiksliai esame ir kiek dar reikia nueiti.

Antras žmogus rikiuotėje buvo patrulių vadovas. Būdamas patrulių vadovu taip pat gerai orientuojatės, kur esate. Šioje pozicijoje glaudžiai bendradarbiaujate su būrio vedliu, kuris su jumis išnagrinėja žemėlapį ir pažymi svarbius antžeminius orientyrus, nurodančius, kur esate ir kiek kelio dar liko. Kai tik patruliai kas valandą sustodavo pasiilsėti dešimčiai minučių, būrio vedlys ir patrulių vadovas kartu nagrinėdavo žemėlapius, su kompasais nustatinėdavo azimutą ir, pasitelkę trianguliaciją, aptikdavo tikslią patruliavimo vietą.

Toliau eilėje būdavo radistas, einantis šalia patrulių vadovo, kad padėtų jam komunikuoti su išorinėmis paramos pajėgomis, pavyzdžiui, orlaiviais ar artilerija. Taigi radistas taip pat būdavo gerai informuotas. Jis stebėdavo būrio vedlio ir patrulių vado žemėlapių analizę, girdėdavo jų diskusijas, kiek dar liko eiti iki taikinio, koks reljefas jų laukė bei kada patruliai vėl sustos. Negana to, kai patrulių vadovas turėdavo informaciją – pavyzdžiui, patrulių poziciją arba atstumą iki taikinio – perduoti aukštesniosioms vadovavimo grandims, tai visada įvykdavo per radistą, tad jis žinojo, kas vyksta.

Už radisto eidavo pirmasis kulkosvaidininkas, kuris patruliuojant būdavo pirmoji atitrūkusi grandis. Jis eidavo per toli nuo patrulių vadovo, kad galėtų išgirsti jo pokalbius su būrio vedliu. Toliau eidavo medikas, kuris eilėje jau būdavo penktas. Jis sunkiai susiorientuodavo, kas ir kur vyksta.

Po mediko sekdavo antrasis kulkosvaidininkas. Dažnai jis būdavo taip nuo visko nutolęs, kad tiesiog aklai sekdavo paskui priekyje jo einantį vyrą. Už jo eidavo dar vienas, po to dar vienas ir dar vienas žmogus. Visi jie buvo vis toliau nuo būrio vedlio ir patrulių vadovo ir kiekvienas žinojo vis mažiau informacijos.

Galiausiai patrulių eilės gale esantys vyrai neturėdavo beveik jokios informacijos. Kuo patruliavimo metu žinodavai mažiau, tuo blogiau jausdavaisi. Nesuprasdavai, kur esi, kokį atstumą dar liko įveikti iki taikinio, kada vėl sustosite pailsėti ir kokie reljefo ypatumai laukia priešakyje. Negalėjai net numanyti, ar reikės įkopti į milžinišką kalvą, ar perbristi upę. Galėjai tik pėdinti ir kentėti. Nuotaika subjurdavo ir imdavo atrodyti, kad patruliavimo operacija tuoj žlugs.

Vis dėlto kančia ir nuotaikos trūkumas nebuvo pati blogiausia dalis. Blogiausia buvo taktinė situacija. Neturėdavai nė menkiausio supratimo, kur esi. Jeigu užpultų priešas, nežinotum, kur bėgti. Jeigu atsiskirtum nuo likusio būrio, pasiklystum. Mūšio lauke svarbiausia žinoti, kur esi, tačiau tokios informacijos neturi.

Kadangi teko žygiuoti visose skirtingose pozicijose, supratau, kad kuo esi arčiau patrulių eilės galo, tuo mažiau žinai. Kaskart, kai užimdavau būrio vedlio, patrulių vadovo ar radisto poziciją, viskas būdavo daug aiškiau, nes žinojau, kas vyksta. Tačiau atsidūręs patrulių eilės gale jausdavausi taip, lyg eičiau su maišu ant galvos. Neapkenčiau to jausmo.

Taigi, eidamas patrulių vadovo pareigas, tiek per pratybų operacijas, kai buvau jaunas SEAL karys, tiek tuomet, kai galiausiai tapau karininku ir užėmiau skyriaus vadovo, būrio komandoro ir taktinės grupės komandoro pozicijas, įsipareigojau užtikrinti, kad visi patruliai tiksliai žinotų, kas vyksta. Misijos instruktažo metu pabrėždavau signalų perdavimo svarbą patruliuojant. Užtikrindavau, kad visi žino ir supranta maršrutą, kuriuo eisime, sutelkdamas jų dėmesį į svarbias reljefo ypatybes, kurias, buvau tikras, visi gali lengvai pastebėti. Tuomet, patruliavimo metu, visose poilsio stotelėse su žemėlapiu prieidavau prie kiekvieno nario ar kiekvienos komandos vadovo ir paaiškindavau, kur esame, kiek atstumo dar liko iki taikinio bei kokių reljefo ypatybių reikėtų tikėtis. Taip pat pasidomėdavau jų būkle: kiek dar vandens jiems likę, ar neskauda kojų ir ar jie jau labai pavargo.

Tačiau visa tai dariau ne tik dėl vyrų komforto ir gerovės. Skyriui, būriui ar bet kokios kitos apimties daliniui taktiškai nenaudinga turėti nepakankamai žinių. Pajėgos, žinančios, kas vyksta, visada yra įsitraukusios, pasiruošusios ir pajėgios savo darbus atlikti efektyviai bei noriai. Neinformuotos pajėgos – tiksinti katastrofos bomba.

Žinoma, tai netaikoma vien tik taktiniams patruliavimams. Bet kokioje lyderystės reikalaujančioje situacijoje vadovui svarbu užtikrinti, kad kiekvienas komandos narys būtų kaip įmanoma geriau informuotas. Kai komandos nariai nežino, kur jie yra, kur link eina ar kiek kelio dar liko iki galutinio tikslo, jaučiasi sutrikę. Kai žmonės pasimeta, jie nežino, kuria kryptimi judėti. Nesuvokia, kokią įtaką jų pastangos turi strateginei misijai. Nebegali efektyviai atlikti savo darbo. Nuotaika blogėja.

Tokioje situacijoje vadovui sunkiausia suprasti, kad komanda ne visada mato tą patį, ką ir jis. Komandos nariai neturi tokios informacijos, kokią turite jūs, tad neatsakinga manyti, kad jie žino tiek pat. Turite nuolat informuoti savo pajėgas. Privalote juos nuolat supažindinti su tuo, kas vyksta. Negalite tikėtis, kad jie jūsų klaus. Komandos nariai gali nežinoti, kad ko nors nežino. Nemanykite, kad jie yra visiškai informuoti. Tiesą sakant, mąstykite priešingai – jie nieko nežino, o tuomet prisiimkite savo kaip vadovo atsakomybę ir nuolat informuokite pajėgas.

GANDŲ KONTROLĖ

Jeigu jūsų organizacijoje sklando gandai, vadinasi, sukūrėte gandams palankią aplinką. Gandai plinta aplinkoje, kurioje stinga informacijos. Jeigu žmonėms nesakote, kas vyksta, tuomet jie prisigalvos savo versijų, kurios tikrai nebus malonios.

Taigi užbėkite gandams už akių. Kaip ir patruliavimo metu, turite informuoti savo pajėgas. Ką nors reikia atleisti iš darbo? Paaiškinkite kodėl. Privalote sustabdyti produkto tiekimą į rinką? Paaiškinkite savo pajėgoms kodėl. Uždarote biurą? Nurodykite to priežastį.

Sunku kalbėti šiomis temomis. Lengviausia surasti pasiteisinimų, kodėl apie šiuos dalykus geriau nekalbėti, ir tylėti lyg prisisėmus vandens į burną, tikintis, kad niekas nieko nepastebės. Tačiau žmonės neabejotinai pastebės ir priežastis susigalvos patys. Reikia ką nors atleisti iš darbo? Pasklis gandas, kad „įmonė bankrutuoja!“. Reikia nutraukti produkto tiekimą į rinką? Ta pati situacija: „Įmonė bankrutuoja!“ Uždarote biurą? Jau akivaizdu: „Įmonė bankrutuoja!“

Neleiskite, kad tokie gandai pasklistų. Imkitės veiksmų ir užkirskite kelią gandams, užbėgdamas blogoms naujienoms už akių ir pranešdamas savo komandai, kas vyksta. Būkite atviras, tiesmukiškas ir viską atskleiskite laiku. Kuo ilgiau delsite, tuo plačiau pasklis gandai ir bus sunkiau sukontroliuoti situaciją. Kuo greičiau pasakysite tiesą, tuo lengviau ji bus priimta ir turėsite mažiau su gandais susijusių problemų.

TIKSLŪS NURODYMAI

Jeigu jums pavaldūs vadovai ar priešakinių linijų pajėgos nedaro to, ko iš jų tikitės, pirmiausia turite atsigręžti į save. Labiausiai tikėtina šios problemos priežastis – neaiškūs ar tarpusavyje nederantys nurodymai.

Stenkitės, kad jūsų nurodymai kariams būtų paprasti, aiškūs ir glausti. Didesnis nurodymų skaičius nebūtinai reiškia, kad jie taps aiškesni. Tiesą sakant, jis kaip tik gali sukelti daugiau painiavos ir neaiškumo. Taip pat svarbu užtikrinti, kad nurodymai būtų suderinti visuose vadovavimo lygmenyse. Nors įvairiuose organizacijos lygmenyse gali pasitaikyti tam tikrų skirtingų detalių, nurodymai, kuriais perduodama žinutė, turi nesiskirti.

Kai buvau „Bruiser“ taktinės grupės, dislokuotos Ramadyje, Irake, komandoras, pateiktos kovos pradėjimo taisyklės, turėjusios pajėgoms paaiškinti, kaip ir kada prieš priešą reikėtų panaudoti mirtiną jėgą, buvo labai sudėtingos ir sunkiai suvokiamos. Dokumentą sudarė keletas puslapių, pilnų daugiažodžių teisinių subtilybių. Norima perteikti žinutė buvo paslėpta už tokių frazių kaip „priešo karinės ir sukarintos pajėgos“ ar „užtikrintumas, kad numatytasis taikinys yra pagrįstas karinis taikinys“. Nors subrendusiam, patogiai įsitaisiusiam žmogui šias frazes suvokti nėra sudėtinga, jaunam priešakinių linijų SEAL operatoriui gali būti sunku prisiminti, kas buvo parašyta dokumente, ir perprasti esmę esant stresinėms mūšio sąlygoms ir kai jis privalo priimti sprendimą, nulemsiantį, ar kitas žmogus gyvens, ar mirs.

Būtent dėl to kovos pradėjimo taisykles savo komandai perteikiau paprastesne ir jiems suprantamesne kalba: „Jeigu turite nuspausti gaiduką, įsitikinkite, kad žmogus, kurį žudote, yra blogiukas.“ Tai paprasčiausias būdas pateikti kovos pradėjimo taisykles, išlaikant jų prasmę. Stebint žmones, turinčius neaiškių motyvų ir ketinimų, visuomet sunku nustatyti, ar jie yra priešiški, ar ne. Tokie žmonės dažnai elgdavosi įtartinai ir netikėtai. Tačiau priešiškumo linija išryškėdavo tuomet, kai jie užpuldavo koalicijos pajėgas. Vos tik ši riba būdavo peržengiama ir žmogus imdavosi priešiškų, puolamųjų veiksmų, išaiškėdavo, kad jis yra blogiukas ir su juo reikia stoti į kovą. Priešakinių pajėgų šauliui nesunku priimti tokį sprendimą.

Mano komanda taip pat privalėjo suprasti, *kodėl* taip svarbu laikytis kovos pradėjimo taisyklių. Todėl aš jiems dar kartą labai aiškiai išdėsčiau, kad jei kuris nors jų nužudys ar sužeis nekaltą civilį, tai itin neigiamai paveiks mūsų bendros kampanijos pastangas. Paaiškinau, kad mes siekiame apsaugoti civilius, todėl bet kokia jiems padaryta žala prieštaraus mūsų misijai ir bus absoliučiai nepriimtina.

Visi mano taktinės grupės nariai aiškiai suprato šiuos nurodymus. Taip turėtų būti visada, tačiau sunku užtikrinti, kad visi iš tiesų jus supranta. Paklausti, ar jie suprato, nėra geriausias būdas tai užtikrinti. Deja, dažnai žmonės tiesiog ims linksėti galvomis, kadangi nenorės prisipažinti, kad kas nors jiems buvo neaišku. Geriausias būdas – paprašyti nurodymus paaiškinti savais žodžiais. Galbūt netgi galima keleto komandos narių paklausti ko nors, susijusio su tam tikrais scenarijais, reikalaujančiais gerai suvokti nurodymus. Jeigu jie sugebės atsakyti, vadinasi, suprato.

Taip pat svarbu nurodymus perduoti kuo daugiau kanalų. Nusiųskite juos raštu. Įterpkite su pajėgomis kalbėdamasis akis į akį. Įrašykite vaizdo įrašą, kurį jie galėtų pakartotinai peržiūrėti. Žinutę pakartokite konferencinių skambučių metu. Tegul jums pavaldi vadovybė irgi taip elgiasi. Skirtingi žmonės įsisavina informaciją skirtingais būdais. Įsitikinkite, kad jūsų nurodymai perduodami kuo daugiau įvairiausių būdų ir kad jie skirtingus jūsų komandos narius pasieks geriausiai jiems suprantamu būdu.

NES AŠ TAIP PASAKIAU

Kartais tėvai savo vaikams surėkia: „Nes aš taip pasakiau!“ Susitvarkyk savo kambarį, nes aš taip pasakiau. Grįžk namo iki dešimtos, nes aš taip pasakiau. Išplauk indus, nes aš taip pasakiau. Važinėdamas riedlente, užsidėk šalmą, nes aš taip pasakiau.

Jeigu esate vienas tų tėvų, vartojančių šią frazę, ir nebūsite atsargus, pasitelksite ją ir kalbėdamas su savo darbuotojais bei pavaldiniais. Ir tai bus klaida. Tiesą sakant, nederėtų taip kalbėti ir su savo vaikais.

Paimkime riedlenčių pavyzdį. Pietų Kalifornijoje gyvenu netoli paplūdimio, kur riedlenčių sportas yra ypač populiarus. Stebint tuos triukus, net sunku patikėti savo akimis. Tačiau jie taip pat gali būti pavojingi, o didžiausia grėsmė – galva trenktis į grindinį. Būtent dėl to verta dėvėti šalmą.

Kokia tikimybė, kad dukrai pasakius: „Užsidėk šalmą, nes aš taip pasakiau“, – ji jūsų paklausys? Aišku, ji dėvės šalmą, jeigu stovėsite netoliese ir ją stebėsite, taip „primesdamas“ šią taisyklę. Bet kas bus, kai po kelerių metų ji ims be priežiūros važinėti su draugais? Kokia tikimybė, kad tuomet irgi jūsų klausys? Greitai ji nuspręs, kad šalmai yra nepatogūs, su jais karšta, jie gremėzdiški ir, svarbiausia, atrodo visai ne *kietai*. Kai tik mergaitė dings iš jūsų akiračio, kaipmat nusiims šalmą. „Nes aš taip pasakiau“ mažai ką reiškia, jeigu jūsų nėra šalia.

O jeigu, užuot dukrai pasakęs „Nes aš taip pasakiau“, paaiškintumėte, kodėl norite, kad ji dėvėtų šalmą? Jei papasakotumėte apie pavojų nukristi nuo riedlentės ir susitrenkti galvą? Jei nusivežtumėte ją į ligoninę ir parodytumėte kitą vaiką, kuris nukrito nuo riedlentės, susitrenkė galvą ir dabar guli lovoje su sunkiais smegenų pažeidimais, negali vaikščioti, kalbėti ar net pats pavalgyti? O jei dukrą nusivežtumėte į kapines ir parodytumėte dešimties ar vienuolikos metų berniuko, kuris mirė susitrenkęs galvą važinėdamas riedlente, kapą? Ar tai ją sukrėstų? Be jokios abejonės. Jūsų dukra tikrai labiau norės dėvėti šalmą ir net lieps tai daryti savo draugams. Vienintelis skirtumas yra paaiškinti *kodėl* – *kodėl* jai svarbu daryti tai, ko iš jos prašote.

Akivaizdu, kad „nes aš taip pasakiau“ nėra pats geriausias metodas priversti ką nors padaryti tai, ko norite, kaip ir nėra geras būdas vadovauti. Galbūt ir atrodo akivaizdu, tačiau „nes aš taip pasakiau“ dažnai išreiškiama ir kitais žodžiais: „tai mano sprendimas“, „tai mano projektas“ ar „mano laipsnis aukštesnis“. Visi šie pasakymai – tik kitais žodžiais išreikšta „nes aš taip pasakiau“ mintis, o vadovavimo prasme jos visos yra lygiavertės, t. y. visiškai neefektyvios. Nė vienas šių teiginių nepastūmės jūsų pavaldinių įdėti visas pastangas, siekiant įgyvendinti misiją. Jie tiesiog vykdys įsakymus ir tai darys be jokio entuziazmo ar atkaklumo, nes paprasčiausiai nesupras, kodėl tai daro.

Taip nevadovaukite. Verčiau savo pavaldiniams paaiškinkite, *kodėl* reikia daryti viena ar kita. Papasakokite, kodėl reikia daryti vienaip ar kitaip. Nurodykite priežastis, kodėl užduotis, manevras ar procedūra yra svarbūs ir kaip jie paveikia ne tik komandą, įmonę bei misiją, bet ir juos pačius.

„Nes aš taip pasakiau“ geriau nevartoti ir dėl dar vienos svarbios priežasties – jūs galite klysti. Jeigu vienas iš pavaldinių paklaus, kodėl prašote ką nors atlikti tam tikru būdu, o jūs sugebėsite atsakyti tik „nes aš taip pasakiau“, parodysite, kad *jūs* pats nežinote kodėl. O jeigu nežinote, kodėl atliekate, *kodėl tuomet išvis tai darote*?

Teko dirbti su techninės įrangos įmone, bandžiusia į rinką paleisti savo pirmąjį didelį projektą. Kaip ir daugeliui naujų įmonių, jiems trūko darbuotojų ir darbo jėgos, o jie turėjo atlikti nemažą darbą. Didžiulei inžinierių grupei ir vykdomajai komandai, įskaitant generalinį direktorių, aiškinau, kaip svarbu suprasti, *kodėl* visa tai darai. Pagrindiniams inžinieriams pasakiau, kad jeigu jie nesupranta, kodėl ką nors daro, turi to paklausti savo vadovo.

Vienas iš inžinierių paklausė:

– O jei mano vadovas nežino?

Aš atsakiau:

– Tuomet klauskite savo vadovo vadovo.

– O jei ir jis nežino? – inžinierius atšovė atgal.

– Klauskite aukštesnes pareigas einančio asmens, tada dar kito, esančio aukščiau, ir dar kito.

Tuomet atsisukau į generalinį direktorių ir tariau:

– Ar, kaip šios įmonės generalinis direktorius, bandantis įrenginį paleisti į rinką, norite, kad prie įrangos dirbtų darbuotojai, nesugebantys paaiškinti, kodėl jų atliekami darbai yra svarbūs?

– Žinoma, ne, – atsakė generalinis direktorius. – Tikrai ne. Kai, norėdami įgyvendinti projektą, turime atlikti tiek darbų, kiekvienam žmogui tenka imtis svarbiausių užduočių. Jeigu nė vienas iš jūsų vadovavimo grandies narių nesugeba paaiškinti, kodėl tam tikra dalis yra svarbi šiai misijai įvykdyti, nenoriu, kad to imtumėtės.

Taigi paaiškindamas *kodėl* ne tik garantuojate, kad priešakinės linijos kariai supras, ką daro, bet ir užtikrinate, kad jie nei laiko, nei resursų neiššvaistys nesvarbiems dalykams. „Nes aš taip pasakiau“ tokios naudos nesuteikia. Tad jei pagaunate save sakantis „nes aš taip pasakiau“, sustokite, įvertinkite padėtį ir tiek savo pavaldiniams, *tiek sau* pateikite tikrąją priežastį *kodėl*.

KODĖL MINČIŲ GIJA

Buvau ką tik kreipęsis į didžiąją dalį stambios korporacijos, su kuria bendradarbiavau, darbuotojų. Supažindinau juos su kovos taisyklėmis ir ekstremalios atsakomybės principais. Man baigus, įmonės generalinis direktorius atsistojo ir pasakė kalbą, paaiškindamas, kad įmonė pasikeitė ir pirmą kartą per dvejus metus iš tikrųjų uždirbo pinigų – ir dar ženklią sumą – bei kad šiuo pelnu itin džiaugiasi akcininkai. Direktorius buvo akivaizdžiai patenkintas. Tačiau iš minios jis nesulaukė tokios reakcijos, kokios tikėjosi. Visi ramiai sėdėjo ir tyliai klausėsi, be jokių pritarimo šūksnių ar aplodismentų, palaikančių jo užsidegimą, vyravo tik nejauki tyla, visiškai neatspindinti vadovo entuziazmo. Jam baigiant kalbą, tarp jo ir minios požiūrio atsispindėjo akivaizdus atotrūkis.

Nuo scenos jis nulipo sumišęs dėl savo įmonės reakcijos. Jo veide mačiau nuostabą, kodėl ši grupė darbuotojų ir vadovų nebuvo sužavėti tokia neįtikėtina įmonės apyvarta ir akcininkams uždirbtu pelnu. Generalinis direktorius, vykdomasis direktorius ir aš į generalinio direktoriaus kabinetą grįžome visko aptarti.

– Tikėjausi visai ne to, – tarė generalinis direktorius.

– Aš irgi, – pridūrė vykdomasis direktorius.

– Tai mano kaltė, – tariau. – Man derėjo peržiūrėti jūsų kalbą ir skirti jai daugiau dėmesio.

– O kas blogai su mano kalba? – paklausė generalinis direktorius. – Juk pranešiau tik geras naujienas. Sumažinome išlaidas. Atsikratėme nereikalingo personalo. Aš netgi jiems paaiškinau *kodėl*, kaip jūs ir rekomendavote, – visa tai darome siekdami pelno! Ir pirmą kartą per dvejus metus mums pagaliau tai pavyko! Kas jiems galėjo nepatikti?

Generalinis direktorius buvo teisus. Žiūrint iš jo perspektyvos, visa tai buvo geros naujienos. Vis dėlto jis nesuprato, kaip jo žodžiai nuskambėjo darbuotojams, o aš suklydau iš anksto neišklausydamas ir neįvertindamas jo kalbos. Tad jam pasakiau:

– Esmė ne ta, kad pranešėte tik geras naujienas. Tiesiog iš jų perspektyvos jos skamba visai kitaip. Keletą mėnesių dirbau su jūsų priešakinės linijos vadovais bei vadybininkais, jie viską mato bei girdi kitaip. Kai jūs sakote „Mes sumažinome išlaidas“, jie girdi: „Jūs sumažinote kai kurių medžiagų ir išteklių kiekį, kuriais mes kliovėmės, atlikdami savo darbą.“ Kai jūs sakote „Mes atsikratėme nereikalingo personalo“, jie girdi: „Jūs atleidote mano draugus ir dabar mums dar labiau nei anksčiau trūksta darbo jėgos.“ Netgi girdėdami jūsų priežastis *kodėl*: „Pirmą kartą per dvejus metus pasiekėme pelną“, jie girdi: „Kažkur kažkoks akcininkas pelnosi iš mūsų sunkaus darbo ir pasiaukojimo jį atliekant.“ Jų perspektyva labai skiriasi nuo jūsiškės, tad viską reikia pateikti būtent iš jų perspektyvos.

Mačiau, kad generalinis direktorius pritaria mano žodžiams.

– Tačiau žinutė yra tokia, kokia yra. Faktai lieka faktais, o žinutė yra teigiama. Kaip galiu ją geriau perteikti? Įmonė uždirba pinigus, o tie pinigai grįžta akcininkams. Viskas taip ir vyksta.

– Kaip ir sakiau, – tariau jam, – jums reikia visa tai pateikti iš jų perspektyvos. Minčių gija turi sujungti juos ir jūsų *kodėl.* Ši gija atrodo maždaug taip: pirmą kartą per dvejus metus mūsų įmonė buvo pelninga. Tai reiškia, kad daugiau pinigų galime skirti reklamai. Kuo daugiau reklamuosimės, tuo daugiau sulauksime galimų klientų. Kuo daugiau įgysime galimų klientų, tuo daugiau atsiras ir realių klientų. Daugiau klientų reiškia daugiau pardavimų, o daugiau pardavimų reiškia mažesnes gamybos išlaidas. Kuo mažesnės gamybos išlaidos, tuo mažesnę ir konkurencingesnę kainą galime pasiūlyti. Kuo mažesnė kaina, tuo daugiau parduosime, o tai ir vėl sumažins gamybos sąnaudas ir leis mums uždirbti dar daugiau pinigų, kuriuos galėsime panaudoti reklamai ir taip sugeneruoti dar daugiau pardavimų. Šis ciklas visiems, esantiems šioje salėje, reiškia įmonės augimą, o įmonės augimas yra ne tik ilgalaikio darbo garantija, bet ir galimybė – didesniems įsipareigojimams, geresniam vadovavimui ir didesniam uždarbiui. Štai *kodėl* pelningumas yra svarbus visiems, sėdintiems šioje salėje. Kai sekasi įmonei, sekasi ir kiekvienam jos komandos nariui – tiek profesinėje srityje, tiek finansiškai. Tad ačiū jums visiems už sunkų darbą ir atsidavimą. Kai laimi asmuo, laimi ir komanda. Kai pergalę pasiekia komanda, laimi ir kiekvienas jos narys.

Daugiau paaiškinimų nereikėjo. Generalinis direktorius susiprato.

– Gerai, turiu darbuotojams išsiųsti laišką, kuriame tinkamiau išdėstysiu priežastis *kodėl.* Gal netgi sukursiu vaizdo įrašą. Prašoviau, bet dar galiu pasitaisyti.

– Tikrai galite, – pritariau jam ir mes ėmėme planuoti visai įmonei skirtą komunikaciją, išsamiau paaiškinančią *kodėl.*

Šią pamoką turi išmokti kiekvienas vadovas. Svarbu paaiškinti *kodėl.* Tačiau *kodėl* turi pasiekti ir atitikti visus vadovų grandies narius. „Korporacijos“ sėkmė ar „akcininkų pelnas“ nemotyvuoja darbuotojų. Turite apsvarstyti, kokios naudos misija ir rezultatai suteiks visai komandai, ir šią naudą paaiškinti. Tikėtina, kad priešakinių linijų personalui nerūpi, kiek pinigų į kišenes susisems akcininkai, tačiau jiems rūpi, kad tas pelnas padės užtikrinti jų darbo vietą ir profesinio tobulėjimo galimybes.

Tas pats galioja ir karinėse operacijose. Turite paaiškinti ne tik kodėl misija yra strategiškai svarbi šaliai, bet ir kokią įtaką ji turi priešakinių linijų pajėgoms: „Ši misija sustabdys priešo minosvaidžių ataką, nutaikytą į mūsų bazę“ arba „Ši misija susilpnins priešo galimybes rinkti žvalgybos duomenis ir prieš mus rengti išpuolius“. Norėdamas atskleisti išsamesnį situacijos vaizdą, galite pasakyti ką nors panašaus: „Jei mums pavyks priešus sustabdyti jų pusėje, jie nepasieks mūsų teritorijos, tad taip apsaugosime savo šeimas.“

Nesvarbu, kokia bus misija ar tikslas, pajėgos turi suprasti, kaip ji teigiamai paveiks *juos*. Taigi įsitikinkite, kad *kodėl* minčių gija jiems tai aiškiai atskleis.

TAKTIŠKAS TIESOS PATEIKIMAS

Ką nors kritikuojant, svarbu tai daryti apgalvotai ir delikačiai. Jeigu tėkšite kritiką kam nors tiesiai į akis, žmogus užims gynybinę poziciją ir mažai tikėtina, kad šią kritiką priims, todėl reikia pasitelkti ne tokį akivaizdų metodą.

Pirmas žingsnis – rūpinkitės savo žmonėmis. Jeigu iš tiesų juos globosite, jie tai suvoks ir kritiką priims daug lengviau. Tolimesnis žingsnis – prisiimkite atsakomybę už iškilusią problemą. Žinoma, pagrindinis principas, kuriuo turėtų vadovautis bet kuris vadovas, yra ekstremali atsakomybė. Egzistuoja tam tikra metodika, kaip, pritaikant ekstremalios atsakomybės principus, pavaldiniui pateikti kritiką. Duodamas grįžtamąjį ryšį, ekstremalią atsakomybę galite pritaikyti maždaug taip:

- *Užuot sakęs „Jums nepavyko laiku įgyvendinti projekto“, sakykite: „Kokią paramą ar priemones turėjau jums suteikti, kad projektą būtume įgyvendinę laiku?“*
- *Užuot sakęs „Jums nepavyko pasiekti misijos tikslo“, sakykite: „Manau, netinkamai paaiškinau misijos tikslą. Ar jis buvo suprantamas?“*
- *Užuot sakęs „Jūsų profesionalumo stoka nulėmė tai, kad klientas perėjo pas konkurentus“, sakykite: „Kalbant apie mūsų*

profesionalumą, pernelyg atleidau vadeles, todėl greičiausiai tai yra viena priežasčių, dėl kurių mūsų paskutinis klientas atiteko konkurentams.“

Svarbu paminėti, kad šiuos metodus naudojate ne tam, kad įkyrūs pavaldiniai jums paprasčiausiai paklustų. Esmė visai kitokia. Visų šių teiginių – kaip ir atsakomybės prisiėmimo – esmė yra ta, kad privalote iš tikrųjų tikėti savo žodžiais. Turite būti jais užtikrintas, nes teiginiuose pateikti atsakomybės pavyzdžiai nėra tik tušti žodžiai. Tai yra tiesa.

- *Jeigu vadovas stebi savo komandos narius ir užtikrina, jog jie turi visą reikalingą paramą bei priemones, kad darbas būtų atliktas laiku, tuomet jis ir bus atliktas laiku.*
- *Jeigu vadovas tinkamu būdu, paprastai, aiškiai ir glaustai paaiškina misiją bei įsitikina, kad komanda viską suprato, tuomet komanda misiją įvykdys.*
- *Jeigu vadovui nepavyksta pabrėžti profesionalumo svarbos, tuomet neprofesionalus pavaldinių elgesys neturėtų stebinti.*

Manęs dažnai klausia, ar yra tokių scenarijų, kai vadovas nėra visiškai atsakingas už savo komandos veiksmus. Atsakymas – *ne*, *nėra*. Jeigu komanda neįvykdo užduočių, tai vadovo kaltė. Vadovas savo komandos narių atitinkamai neparengė ir jiems nenurodė, kaip įvykdyti misiją. Jeigu komanda neturi laiko mokytis, vadovas neprioretizavo pratybų arba nepareikalavo tam reikalingos paramos iš aukštesniosios vadovų grandies. Jeigu komandos nariai yra tiesiog nepajėgūs atlikti savo pareigų, tuomet vadovas neatliko savo darbo ir nepašalino normų neatitinkančių narių.

Ši atsakomybė yra reali ir, jeigu ji bus tinkamai pasitelkta, atsakomybės koncepcija paplis. Tad kai vadovas klausia: „Kokią paramą ar priemones jums turėjau suteikti, kad būtume projektą įgyvendinę laiku?“, paprastai pavaldinys atsako ką nors panašaus į „Na, viršininke, vienoje projekto dalyje galėjau paskirti kitą žmogų. Tačiau realybė yra tokia: jeigu būčiau geriau suplanavęs darbus ir efektyviau išnaudojęs savo vyrų darbo valandas, būtume viską užbaigę laiku. Daugiau tai nebepasikartos, viršininke.“

Ir problema išspręsta.

Žinoma, pasitaiko situacijų, kai abejonių keliantis pavaldinys į netiesioginę kritiką nereaguoja. Tokiais atvejais būtina kritiką išsakyti kuo aiškiau. Vis dėlto nedera būti pernelyg griežtam. Vadovai turi išlikti taktiški net ir išsakydami atviresnę kritiką. Pateikiu keletą pavyzdžių, kaip kritiką išsakyti aiškiau, bet neužsipuolant kritikuojamo asmens:

- *Užuot sakęs „Kokią paramą ar priemones turėjau suteikti, kad būtume įgyvendinę projektą laiku?“, kritiką suformuluokite aiškiau: „Tai jūsų projektas, todėl jums patikėjau pasirūpinti, kad jis būtų užbaigtas laiku. Ko dar reikia, kad tai būtų užtikrinta?“*
- *Užuot sakęs „Manau, netinkamai paaiškinau misijos tikslą. Ar jis buvo suprantamas?“, pasirinkite aiškesnį variantą: „Buvote šios misijos vadovas, tačiau tikslo mes nepasiekėme. Ar gerai nesuvokėte, koks buvo tikslas ir jo svarba? Jeigu ne, ką turėčiau padaryti, kad kitą kartą 100 proc. viską suprastumėte?”*
- *Užuot sakęs „Kalbant apie mūsų profesionalumą, pernelyg atleidau vadeles, todėl greičiausiai tai yra viena priežasčių, dėl kurių mūsų paskutinis klientas atiteko konkurentams“, aiškiau kritiką pateikti galite maždaug taip: „Manau, kad pernelyg atleidau vadeles. Tačiau kaip vadovas taip pat turite elgtis atitinkamai. Be profesionalumo šiame versle neišgyvensime.“*

Toks atviresnis kritikos pateikimo būdas gali puikiai išspręsti problemą, tačiau jei jis nesuveikia ir reikia viską perteikti dar aiškiau, vadovui gali tekti savo pavaldiniui paaiškinti, kad jeigu situacija nepasitaisys, pavaldinys sulauks papeikimo. Jei ir tai nepadės, tuomet vadovas turės laikytis savo žodžių ir pavaldiniui viską išdėstyti raštu, nurodydamas tikslią problemą, lūkesčius, konkrečias priemones, kurių reikia imtis, bei kokios pasekmės laukia, jei tie lūkesčiai nebus pateisinti.

Pasitelkus šiuos konsultavimo būdus, vadovui nebelieka daug pasirinkimų. Jeigu asmuo ir toliau nesilaiko standartų, vadovo pareiga – pašalinti tokį asmenį iš pareigų ir arba skirti jam tokias pareigas, kurias jis gebės atlikti, arba galutinai pašalinti jį iš komandos.

PASVERTOS PAGYROS

Kai buvau „Bruiser“ taktinės grupės komandoras, vykdėme priešdislokacinį pratybų ciklą, kurį sudarė skirtingi taktinių mokymų blokai, padedantys pasiruošti kovinei dislokacijai. Vienas dinamiškiausių ir intensyviausių mokymų blokų vadinamas *artima kova* arba AK (angl. *close-quarters combat*). Šiuos mokymus sudaro taktinis judėjimas pastatuose, priešo grėsmių šalinimas juose, nekaltų žmonių sutelkimas, įkaitų išlaisvinimas ir saugus pasitraukimas iš pastato. Mes treniruojamės su koviniais šoviniais užpildyta amunicija, tikrais sprogstamaisiais užtaisais ir netgi koviniais snaiperių šūviais. Visa tai mokymų metu sukelia didžiulį stresą ir iš kiekvieno nario pareikalauja geriausių rezultatų.

Turėjome solidžią taktinę grupę. Vadovybė buvo išmintinga ir įsitraukusi. Vidutinio rango SEAL nariai buvo ką tik grįžę iš kovinių dislokacijų. Naujai prisijungę vaikinai buvo kuklūs ir kupini entuziazmo. Pasiruošimui skyrėme daug laiko ir pastangų. Mokymams dar net neprasidėjus, jau peržiūrinėjome ir kartojomės standartines veiklos procedūras, kurias naudosime pastatuose šalindami grėsmes. Vadovavomės keturiomis kovos taisyklėmis. Visuomet naudojome *dengti ir judėti* taisyklę, mūsų planai ir komunikacija buvo paprasti, nustatę didžiausias problemas, jas prioretizavome ir vykdėme jų sprendimus bei veikėme su visiškai decentralizuota vadovybe, kuri kiekvienam komandos nariui leido veikti pagal savo misijos formuluotės ir komandoro tikslo suvokimą bei priimti misiją palaikančius sprendimus.

Šie principai puikiai veikė. Mums gan gerai sekėsi užduotys, kurias kartojome pratybų pastate – didžiuliame statinyje neperšaunamomis sienomis, kurį SEAL ir kitos specialiųjų operacijų grupės naudoja imituodamos AK. Žinoma, padaryta nemažai individualių klaidų, o kaip komanda irgi ne viską atlikome tobulai. Tačiau padarę asmeninių ar vadovavimo klaidų, visuomet už jas prisiimdavome atsakomybę, sugalvodavome sprendimus ir kaip įmanoma greičiau juos įgyvendindavome. Kai kuris nors vienas narys susidurdavo su problema, aplink jį susitelkdavo visa komanda, skirdavo jam papildomo laiko ir padėdavo viską sutvarkyti.

Artėjant antros savaitės pabaigai, pagrindinis instruktorius mums sugalvojo itin sudėtingą problemą. Keletas pastatų, keletas vienu metu vykstančių prasilaužimų, dinamiškas judėjimas – visiškas chaosas. Tačiau taktinė grupė griebė jautį už ragų ir šį chaosą suvaldė. Kliūtys buvo panaikintos. Tikslai pasiekti. O pagrindinė problema išspręsta greitai, atsargiai ir efektyviai. Mums gerai sekėsi.

Bet tada ištiko katastrofa. Ją lėmė ne priešų kariai ar kokia nors dar sudėtingesnė problema. Tai buvo mūsų bendro ego sukelta katastrofa.

Išsprendę sudėtingąją problemą, norėdami viską aptarti susirinkome prie instruktuojančio personalo. Jie paminėjo keletą nedidelių klaidų, bet tuomet vyresnysis instruktorius, patyręs ir gerbiamas vyresnysis puskarininkis, pakilo ir išpyškino: „Dar nesame turėję tokios geros taktinės grupės! Vaikinai, jūs tiesiog neįtikėtini!"

Taktinėje grupėje pasigirdo keletas šūksnių. Girdint šiuos žodžius, narių džiaugsmas veržėsi per kraštus. Tačiau aš išsyk pašiurpau. Sunerimau, kad vaikinų ego išaugs ir jie nebesusitelks į svarbiausius dalykus.

– Geriau nebūtumėte to sakęs, – ištariau, eidamas greta vyresniojo puskarininkio. – Jie praras budrumą.

Jis papurtė galvą ir atsakė:

– Viskas bus gerai.

Norėčiau, kad jis būtų buvęs teisus, tačiau taip nebuvo.

Kita užduotis pratybų pastate buvo absoliuti katastrofa. Vaikinai praleido taikinius. Jie nepatikrino kampų ir nesivadovavo kitomis paprastomis standartinėmis veikimo procedūromis. Neskaičiavo žmonių. Atakuojantieji užstrigdavo koridoriuose ir kambariuose. Rodėsi, kad patikrinimai niekada nesibaigs. Ši užduotis buvo visiška nesėkmė – tikra priešingybė neseniai kartotoms pratyboms, kurios buvo beveik nepriekaištingos. Dabar pasirodėme apgailėtinai.

Norėdami viską aptarti vėl susirinkome prie instruktuojančio personalo.

Instruktoriai mums išpyškino litaniją klaidų ir neteisingų pasirinkimų, kuriuos atlikome tiek individualiai, tiek vadovavimo lygmenyje. Tačiau nė vienas nepabrėžė tikrosios problemos, todėl aptarimo pabaigoje įsiterpiau:

– Norite sužinoti, kas nutiko? – paklausiau taktinės grupės. Nė vienas neatsakė. – Aš jums pasakysiu. Buvote pernelyg savimi patenkinti. Po neseniai atliktos užduoties vyresnysis puskarininkis mus visus neregėtai išgyrė. Nors tai ir gražu iš jo pusės ir kartais malonu sulaukti teigiamų atsiliepimų, tačiau šįkart iškilo didžiulė problema – visi tai priėmėte į širdį. Tuo patikėjote ir praradote budrumą. Visi. Aš taip pat. Mes praradome savo kuklumą. Mūsų budrumas susilpnėjo ir mes palūžome. Dabar pat grįžkime atgal ir sunaikinkime šį taikinį. Karingai. Tiksliai. Ir norėdami atkeršyti. *Be atsipalaidavimo*. Jokio. Yra klausimų? – niekas neištarė nė žodžio. – Gerai, tuomet užsitaisykim ginklus ir atlikim viską taip, kaip reikia.

Būtent tai ir padarėme. Grįžome į vėžes ir įvykdėme viską taip, kaip iš tikrųjų sugebėjome.

Pamoka buvo išmokta – gal net labiau tiktų pasakyti *išmokta iš naujo*, o savo tarnybos SEAL komandose metu mačiau, kaip ši situacija pasikartojo ne vieną kartą. Dalydamas pagyras, turite būti atsargus. Per daug pagiriamųjų žodžių sulaukę žmonės, sąmoningai ar ne, šiek tiek atsipalaiduoja. Padauginkite šį atsipūtimą iš visos komandos narių skaičiaus ir pajusite neigiamą poveikį.

Žinoma, egzistuoja ir dichotomija. Užsitarnautas pagyras reikia suteikti. Tačiau tai turi būti daroma apgalvotai ir pateikiant tolimesnį tikslą, kad komanda stengtųsi ir toliau. Užuot sakęs „Tai pati geriausia taktinė grupė, kokią tik kada nors esame turėję!“, pabandykite taip: „Tai pati geriausia taktinė grupė, kokią tik kada nors esame turėję, jei dar labiau pasistengsite, nustatysite naują standartą. Pažiūrėkim, ar jums pavyks dar dviem minutėmis sutrumpinti patikrinimo laiką.“ Dabar komandos nariai turės ko siekti. Jie norės įdėti dar daugiau pastangų.

Tačiau taip pat svarbu netapti visuomet nepatenkintu vadovu. Jeigu kas kartą, kai komanda ką nors padaro gerai, vis kelsite sunkesnius tikslus, tai taip pat gali pabloginti jų nuotaiką. Ilgainiui komandos narių entuziazmas išblės ir jie nustos dėti visas pastangas, nes žinos, kad vis tiek niekada nepasieks pergalės.

Norėdamas sumažinti perdėtas pagyras, visuomet pagyrimus skirdavau individualiems asmenims, o ne komandai. Užuot sakęs „Komanda, nuostabiai įvykdėte operaciją“, išskirdavau konkrečius žmones: „Maikai, puikiai pašalinai grėsmes tame kambaryje su kliūtimis. Džimai, labai gerai sutelkei civilius, tobulai susitvarkei. O jūs trys tinkamai izoliavote galinę taikinio dalį.“

Individualios pagyros leis visiems suprasti, kad tam tikros detalės man paliko įspūdį, tačiau, kadangi pateikiau ne bendro pobūdžio pareiškimą, ne visi galės šiomis pagyromis pasidžiaugti. Jei norėdavo, kad juos pastebėčiau, privalėdavo parodyti aukščiausią klasę. Išėjęs į pensiją, iš vaikinų išgirdau pasakojimų, kaip jie visuomet laukdavo mano pagyrimų, – kaip įmanydami stengdavosi, nes tikėdavosi sulaukti kokio nors mano komplimento. Gavę pagyrimą, jausdavosi jo nusipelnę. Tuomet vėl ir vėl bandydavo jį užsitarnauti, taip į darbą įdėdami visas pastangas. Ir tai matėsi, nes, padauginus šį požiūrį iš visos komandos narių, rezultatai kalbėjo patys už save.

Todėl atsiminkite – pagyros yra įrankis, bet su juo reikia elgtis atsargiai. Per daug pagyrų gali priversti žmones atsipalaiduoti ir užmigti ant laurų. O per mažai komplimentų gali sugniuždyti komandos viltis. Tai reiškia, kad jeigu jūsų komandos nariai praranda viltį, o jų nuotaika blėsta, keletas gerai parinktų komplimentų gali labai pasitarnauti. Jeigu matote, kad pajėgos pradeda per daug savimi pasitikėti, keletas kritiškų pastabų gali jas pastatyti į vietą. Vienaip ar kitaip, atminkite, kad esate vadovas, o jūsų žodžiai pavaldinių ir komandos elgesį paveikia labiau, nei galite įsivaizduoti. Prieš kalbėdamas, gerai pagalvokite ir atsargiai rinkite žodžius.

VILTIS

„Tikėkimės, kad oras nesubjurs.“

„Tikėkimės, šioje pozicijoje nėra priešo sargybinių.“

„Tikėkimės, kad toje sferoje konkurentai nemėgins perimti jokios rinkos dalies.“

Akivaizdu, kad tokie teiginiai nėra geri. Kariuomenėje sakoma: viltis nėra veiksmų eigos dalis. Negalite pasikliauti vien viltimi. Privalote planuoti.

Turite apsvarstyti nenumatytus atvejus. Privalote viską pakreipti savo naudai. Ką nors planuodamas ar vykdydamas, negalite remtis tiesiog viltimi.

Tačiau viltis yra svarbi vadovavimui ir pergalei. Nors ji neturėtų būti įtraukta į veiksmų eigą ir negali tapti planų pagrindu, viltis privalo egzistuoti misiją vykdančių žmonių širdyse ir mintyse. Jeigu nėra vilties sulaukti palengvėjimo, sėkmės ar pergalės, vien valios neužteks. Be vilties pasiduosite.

Būtent todėl esate atsakingas už vilties palaikymą komandoje. Savo komandai paaiškinkite, kad įmanoma pasiekti pergalę. Išdėstykite, kaip ji bus pasiekta. Jeigu iki pergalės dar toli, nustatykite keletą tarpinių laimėjimų, kuriuos įmanoma pasiekti, kad komanda žinotų, jog gali laimėti. Šios žinios padės palaikyti komandos viltį.

Tais atvejais, kai neįmanoma pasiekti pergalės, tačiau negalima atsitraukti, paaiškinkite, kad nepasidavimas net ir tuomet, kai gresia pralaimėjimas, jau savaime yra pergalė. Laikydamiesi pozicijų ir atiduodami visas jėgas bent jau sustiprinsite savo, kaip komandos, reputaciją. O su tokia reputacija kiekvienas narys į kitą etapą žengs aukštai iškelta galva ir pasiruošęs naujiems iššūkiams. Toks požiūris suteikia pakankamai vilties kovoti toliau.

ULTIMATUMAI

Ultimatumai nėra optimalios vadovavimo priemonės. Kaip ir „užsikasimas“, jos nepalieka vietos manevrams. Niekam nepatinka būti įspraustam į kampą ir kontroliuojamam. Tačiau itin retais atvejais galima ir netgi būtina pasitelkti ultimatumus – kai nebėra daugiau ko griebtis. Tuomet galima pasitelkti ultimatumą, o tai padaręs vadovas privalo užsiimti poziciją ir jos laikytis. Niekada neskelbkite ultimatumo, jeigu nesugebate jo laikytis.

KAI VIRŠININKAS SKELBIA ULTIMATUMĄ

Jeigu manote, kad savo pavaldiniams turite skelbti ultimatumą, pirmiausia savęs paklauskite: „Kur aš, kaip vadovas, suklydau?“ Esmė tokia – jūs, kaip vadovas, užtikrintai vadovaudamas, o ne skelbdamas ultimatumus, turite sugebėti iš savo pavaldinių gauti tai, ko jums reikia. Norint, kad žmonės darytų tai, kas jiems pavesta, turėtų užtekti paaiškinti, kodėl ši užduotis yra svarbi strateginei misijai ir kuo šis misijos įgyvendinimas bus naudingas visiems komandos nariams. Tai tikrai nelengva ir kartais reikia skirti daug laiko ir pastangų, norint šią informaciją perduoti tinkamai.

Tačiau retkarčiais, nesvarbu, kaip stengtumėtės, niekaip nesugebate perteikti norimos žinutės. Tokiais atvejais ultimatumai yra paskutinis šiaudas, kurio galite griebtis, jeigu visos kitos pastangos priversti asmenį atlikti numatytą darbą nuėjo veltui.

Paskelbus ultimatumą, jo atšaukti nebegalima – tai viena didžiausių su ultimatumais susijusių problemų. Pagal savo paskirtį ultimatumai yra nejudinami ir nekoreguojami. Tai priverčia žmones, kuriems paskelbtas ultimatumas, jaustis užspeistiems į kampą, o to niekas nemėgsta. Jeigu paskelbsite ultimatumą ir jo nesilaikysite, jūsų patikimumo lygis kris.

Taigi, jei padarėte viską, kas jūsų galioje, jei instruktavote, kuravote ir skatinote asmenį ką nors padaryti, o jis vis tiek to neatliko, tuomet būtų prasminga jam iškelti ultimatumą. Aiškiai nurodykite ne tik reikalavimus, kurie turi būti įvykdyti, bet ir pasekmes, kas tiksliai nutiks, jei ultimatumas nebus įvykdytas. Nevartokite dviprasmiškų terminų ir įsitikinkite, kad asmuo viską suprato.

Nors retais atvejais ultimatumų taikymas pavieniams asmenims yra prasmingas, tačiau komandoms jie turėtų būti keliami dar rečiau. Jeigu komandai pateikiate ultimatumą dėl ko nors, kas turi būti atlikta jiems bendradarbiaujant, vieni komandos nariai gali pakeisti savo požiūrį bei pagerinti rezultatus, o kiti – ne. Jeigu taip nutiks, jums teks šifruoti, kas bandė pasikeisti, o kas ne, ir tai bus tikras iššūkis. Jeigu kolektyvinėms pastangoms absoliučiai būtina iškelti ultimatumą, verčiau visą atsakomybę užkraukite vadovui ant pečių. Tuomet jau vadovas turės dirbti su komanda ir įvykdyti reikalavimus – arba ne – bei prisiimti pasekmes. Jeigu komanda atliks užduotį, vadovas žinos, kas iš komandos bendradarbiavo, o kas ne, ir su tais komandos nariais galės elgtis atitinkamai. O jei komanda užduoties neįvykdys ir neatitiks ultimatumo sąlygų, tuomet jūs, kaip viršininkas, žinosite, su kuo visa tai išsiaiškinti, – su komandos vadovu.

KAI PAVALDINYS SKELBIA ULTIMATUMĄ

Ultimatumas yra grasinimų ir galios žaidimas, todėl jį rizikinga skelbti aukštesniajai vadovavimo grandžiai. Akivaizdus to pavyzdys toks pavaldinio pareiškimas: „Jeigu nebūsiu paaukštintas, paliksiu įmonę.“ Daugumai viršininkų toks pasakymas *visiškai* nepatiks. Užuot skelbęs ultimatumą viršininkui, verčiau pasvarstykite, kodėl jūsų nepaaukština. Galbūt šio darbo neatliekate taip gerai, kaip įsivaizduojate. Gal kiti kandidatai į aukštesnę poziciją rodo geresnius rezultatus. Galbūt kas nors yra labiau patyręs nei jūs. Gal įmonė neketina nieko paaukštinti. Galbūt dar nenusipelnėte būti paaukštintas. Nesvarbu, kokia būtų priežastis, mažai tikėtina, kad pareikalavimas būti paaukštintam suveiks, – o net jei jums pasiseks ir būsite paaukštintas, žala jau bus padaryta. Jau atskleidėte savo lojalumo komandai ribas, o savo paties paaukštinimą iškėlėte aukščiau komandos ir misijos svarbos. To niekas nepamirš.

Beveik kiekvienas ultimatumas vadovų grandžiai bus vertinamas neigiamai. Užuot skelbęs ultimatumą, su savo viršininku rimtai pasikalbėkite ir išdėstykite jam savo poziciją bei mintis. Geriau aukštesniajai vadovavimo grandžiai ultimatumų nekelkite.

Jeigu atsidūrėte neeilinėje situacijoje ir jau išbandėte visus įmanomus būdus savo viršininkui pranešti apie laukiamą rezultatą, tačiau jums vis nesiseka iki jo prasibrauti, ir jeigu iš tikrųjų ketinate imtis alternatyvaus sprendimo, tuomet būtų prasminga apie šį pasirinkimą informuoti ir viršininką. Tačiau aš tai labiau pavadinčiau įspėjimu, o ne ultimatumu. Jeigu kovojote dėl paaukštinimo ir viską atlikote teisingai, uždavėte atitinkamus klausimus, savo pozicijoje išbuvote jau pakankamai ilgai ir iš tiesų esate geriausias kandidatas, tuomet galima viršininkui apie tai pranešti: „Viršininke, dirbu čia jau šešerius metus. Man šis darbas tikrai patinka ir norėčiau jį tęsti. Vis dėlto taip pat turiu išlaikyti ir aprūpinti savo šeimą, tad privalau rinktis, atsižvelgdamas į ją. Žinau, kad kitose įmonėse man yra galimybių tobulėti. Nors to ir nenoriu, jeigu čia negalėsiu kilti karjeros laiptais, tuomet man teks pradėti dairytis į alternatyvias įmones, kuriose gaučiau galimybę pratęsti savo karjerą.“

Tai vienas švelniausių tokios informacijos pranešimo būdų. Vis dėlto tai išgirdę dauguma viršininkų *vis tiek* įsižeis. Todėl nereikėtų to daryti, nebent neturite kitos išeities. Taip pat taip nesielkite, jeigu neplanuojate to daryti.

Įsitikinkite, kad iš tiesų egzistuoja kitos galimybės, kurių galite siekti.

Žinoma, reikalavimas paaukštinti yra ne vienintelis atvejis, kai pavaldinys gali svarstyti vadovų grandžiai iškelti ultimatumą. Galbūt tai bus prašymas suteikti daugiau paramos. Gal pageidausite, kad jums pakeltų atlyginimą. Galbūt reikalausite parūpinti daugiau įrangos ar norėsite papildomo finansavimo. Nepaisant to, koks tai ultimatumas, aukštesnioji vadovavimo grandis jį priims taip pat skausmingai, tad, jį iškeldamas, būkite *ypač atsargus*.

KAI ULTIMATUMAS PASKELBIAMAS JUMS

Nors niekas nemėgsta ultimatumų ir jie nėra geros lyderystės priemonės, deja, kartais vadovai vis tiek juos „primeta“ savo pavaldiniams. Paprastai tai yra paskutinis bandymas, pasitelkiamas tuomet, kai visos kitos lyderystės priemonės nesuveikė, o tai dažniausiai reiškia, kad pateiktų reikalavimų neįmanoma – arba beveik neįmanoma – atitikti.

Taigi, ką daryti, jeigu viršininkas jums iškelia ultimatumą? Pasakyti tiesą.

Pirmiausia tiesą pasakykite pats sau. Išsamiai ir sąžiningai įvertinkite situaciją bei nustatykite, ar iš tikrųjų įmanoma atlikti tai, kas jums pavesta. Ar dedate visas pastangas, kad įvykdytumėte šią užduotį? Ar jūs ir jūsų komanda galite dar ką nors padaryti, kad darbas būtų atliktas? Jeigu atsakymai į šiuos klausimus rodo, kad galite įdėti ir daugiau pastangų, tuomet savo pastangas padvigubinkite ir *padarykite daugiau*.

Savo komandos nariams taip pat turėtumėte pasakyti tiesą. Tegul jie žino, kad jums, vadinasi, ir komandai, buvo iškeltas ultimatumas, paaiškinkite, kodėl visi „užsikasite“ ir darysite viską, kas įmanoma, kad atliktumėte šį darbą.

Jei pasiseks, pašalinę visas kliūtis ir įdėję dvigubai daugiau pastangų nei anksčiau, susidorosite su ultimatumu. Viršininkas jums „duos penkis“, pagirs komandą ir pereis prie kitos užduoties ar projekto.

Deja, taip nutinka ne visuomet. Dažniausiai ultimatumai iškeliami todėl, kad užduotis ar projektas yra nepaprastai sudėtingi ar jų net neįmanoma įgyvendinti. Net jeigu jūs ir jūsų komanda pereisite į itin produktyvų režimą ir, atlikdami darbą, įdėsite maksimalias pastangas, kartais to tiesiog bus negana. Ką daryti tuomet?

Vėlgi reikia pasakyti tiesą – tik šį kartą savo viršininkui. Pirmiausia išsiaiškinkite, ar yra kokių nors priemonių, padėsiančių įvykdyti tai, ko esate prašomas. Galbūt jums reikia daugiau žmonių. Gal reikia daugiau lėšų. Galbūt reikia praleisti keletą kitų užduočių, kad galėtumėte įgyvendinti iškeltą ultimatumą. Kai turėsite visą informaciją, reikalingą norint viršininkui paaiškinti situaciją, pasakykite jam, kad, nepaisant ultimatumo, negalite įvykdyti jo nurodyto darbo. Nurodykite, ko jums reikėtų, kad galėtumėte šį darbą atlikti, ir kas nutiks, jei negausite reikalingų priemonių.

Jeigu tinkamai komunikavote su savo viršininku, o šis buvo pakankamai kuklus ir jus išklausė, po išsamaus situacijos apibūdinimo turėtų pripažinti faktus ir atšaukti ar bent jau pakoreguoti savo ultimatumą. Tačiau tai nėra garantuota. Ultimatumus keliantiems viršininkams gali pritrūkti racionalumo, kad įsiklausytų į argumentus ir į juos atsižvelgtų. Jeigu taip nutiks ir viršininkas laikysis savo, tiesiog imkitės darbo, darykite viską kuo geriau, kaip įmanydamas saugokite savo komandą ir aukštai iškelta galva priimkite pasekmes. Nebūkite pagiežingas. Nenusiteikite priešiškai. Nepeikite savo vadovo. Ir nepasiduokite. Tokioje situacijoje didžiausia pergalė – išlaikyti orumą ir pajėgų nuotaiką.

ATLIEPKITE IR SUŠVELNINKITE

Vadovas privalo kontroliuoti savo emocijas. Klaidinga jomis vadovautis, priimant sprendimus. Tai nereiškia, kad vadovai nieko nejaučia. Tai kaip tik reiškia, kad jie turi išmokti savo emocijas suvaldyti ir nukreipti kita linkme. Pasitaiko atvejų, kai, norint ką nors įrodyti ar užmegzti ryšį su kitais, būtina savo emocijas atskleisti.

Tarkime, vienas pavaldinių, visas raudonas ir net kunkuliuodamas iš pykčio, užeina į jūsų kabinetą ir pradeda šaukti: „Absurdas! Tiekimo skyrius nepristatė medžiagų laiku! Tai vyksta jau dvi savaites iš eilės ir mes tikriausiai vėluosime užbaigti darbą!“

Akivaizdu, kad pavaldiniui reikia nusiraminti. Tačiau jam to nesakykite. Jei tarsite: „Klausyk, drauguži, nusiramink“, – jūsų žodžiai suveiks priešingai – pavaldinys tik dar labiau įširs. Jis susierzins, nes jūs nesuprantate, kas jį neramina, ir taip tik dar labiau įsitikins, kad net nenutuokiate, kokį *katastrofišką efektą* ši tiekimo skyriaus klaida turės visai organizacijai! Liepdamas savo pavaldiniui nusiraminti, tarp savęs ir jo atversite prarają. Jūs atsidursite vienoje jos pusėje, o pavaldinys – kitoje. Užuot įsiklausęs, jis užsisklęs ir daugiau nenorės girdėti nė vieno jūsų žodžio, tad taip nieko nepasieksite.

Taigi, užuot ėmęs savo pavaldiniams prieštarauti, tapkite jų sąjungininku. Tam labiausiai tinka „Atliepk ir sušvelnink“ metodas. *Atliepti ir sušvelninti* reiškia, kad turite perimti pavaldinio rodomas emocijas, tačiau jas sušvelninti iki labiau kontroliuojamo lygio. Taigi, kai jūsų pavaldinys įsiutęs įsiverš ir šauks apie tiekimo skyriaus klaidą pristatant medžiagas laiku, užuot liepęs jam nusiraminti, vos vos pakelkite toną, kad atlieptumėte jo pyktį, tačiau šiek tiek sušvelninkite emocijas, kad įtampa atslūgtų. Tai galėtų skambėti maždaug taip: „Turbūt juokauji! Kiek šis užsakymas jau vėluoja?“

Šiuo teiginiu atliepiate tas pačias emocijas ir esate savo pavaldinio pusėje. „Dvi dienas!“ – atsako pavaldinys, vis dar įtūžęs, tačiau jausdamas jau mažesnį kartėlį.

Dabar ir jūs galite kalbėti šiek tiek ramiau:

– Dvi dienos tikrai per ilgai. Turime šią problemą išspręsti, kad tai daugiau nebepasikartotų. Taip pat reikia ką nors padaryti, kad sutvarkytume ir šią keblią situaciją, į kurią patekote. Kaip galėčiau jums padėti?

Šio trumpo pokalbio metu situacija aprimo, tad jūs ir jūsų pavaldinys galite imtis pačios problemos.

Tai suveikia beveik su visomis emocijomis. Jei kas nors liūdi, atliepkite tai ir bandykite liūdesį šiek tiek sušvelninti. Jei kas nors pavydi, atliepkite truputį rodomo pavydo, kad galėtumėte paaiškinti, kas iš tikrųjų jį sukėlė (jų ego!), – tada jis jūsų paklausys. Netgi tuomet, kai komentaras ar situacija kam nors atrodo juokingi, o jums ne, neliepkite šiam žmogui susiimti ir surimtėti, nes tai tik sustiprins jo įsitikinimą, kad neturite humoro jausmo (o geras humoro jausmas vadovui yra būtinas). Taigi geriau nusišypsokite, tyliai nusijuokite, o tuomet paaiškinkite, kodėl *abu* turite surimtėti. Jeigu darbuotojas matys, kad turite humoro jausmą, ir užmegsite su juo ryšį, bus labiau linkęs jūsų klausytis.

Ši technika veikia tiek su aukštesniąja, tiek su žemesniąja vadovavimo grandimi. Emociškai neatsiribokite nuo savo komandos narių. Geriau jau skatinkite bendras emocijas – atliepkite narių emocijas, tačiau jas sušvelninkite, kad pavaldiniai nurimtų, o jūs savo dėmesį galėtumėte sutelkti į problemų sprendimus. Atliepkite ir sušvelninkite.

KADA GALIMA ŠAUKTI ANT PAVALDINIŲ

Kada galima šaukti ant pavaldinių? Beveik niekada. Žinoma, yra situacijų, kai šaukti būtina, pavyzdžiui, kai turite prarėkti didžiulį triukšmą ar atkreipti didesnės grupės dėmesį. Šiose situacijose svarbu garsas, o ne emocijos. Tokiais atvejais turite šaukti, kad žmonės jus išgirstų. Yra didelis skirtumas tarp šaukimo, norint garsiau perduoti informaciją, ir emocionalaus rėkimo. Jei rėksite iš pykčio, nusivylimo, panikos ar dar kokios kitokios emocijos, parodysite, kad esate silpnas vadovas, jūsų pavaldiniai šį elgesį atkartos. Jei supyksite jūs, supyks ir jie. Jeigu nusivilsite, jie irgi ims graužtis. Jei panikuosite, panika užvaldys ir juos.

Jeigu rėkiate, nes jie nesupranta, ko iš jų norite, esate neteisus. Kai šaukiate, *jie* jaučiasi darantys kažką ne taip. Tačiau jeigu žmonės nesupranta jūsų paaiškinimo, tai yra *jūsų* kaltė. Nesugebate aiškiai ir paprastai išdėstyti minčių. Privalote atrasti kitokį būdą, tik ne šaukimą. Nusiraminkite. Pasirinkite kitą metodą. Paklauskite, ko jie nesupranta. Paprašykite paaiškinti, ką manosi supratę, kad atskleistumėte jų suvokimo spragas. Tuomet paaiškinkite, performuluokite, išplėskite ir dėstykite jiems informaciją tol, kol jie ją supras. Kantrybė vertinama ir gerbiama daug labiau nei karštas temperamentas.

Turint tai omenyje, pasitaikys ir atvejų, kai jums teks šaukti, tačiau jie turėtų būti itin reti ir gerai apgalvoti. Aš beveik niekada nerėkdavau. Ant vienos rankos pirštų galiu suskaičiuoti, kiek kartų per savo dvidešimties metų karinę karjerą šaukiau. Tuomet mano šaukimas paliko pėdsaką. Rėkiau tik tais atvejais, kai to reikalavo situacija, o ne todėl, kad nebesusivaldžiau. Šaukdavau norėdamas išryškinti ir pabrėžti žinutę, kurią stengdavausi perteikti vienam savo vyrukų, bet tik tuomet, kai man bandant tai padaryti nerėkiant jis nesuprato situacijos rimtumo.

Sakykime, vienas mano SEAL narių sulaužė taisyklę. Iškart nepuldavau jam draskyti akių. Po pirminio pažeidimo tardavau: „Ei, pažeidei taisyklę. Ar tai suvoki?“ Jis paaiškindavo, kodėl tai padarė, ir dažniausiai to pakakdavo. Daugiau jis šios taisyklės nebelaužydavo. Tačiau jeigu vis tiek jos nesilaikydavo, turėdavau būti šiek tiek griežtesnis: „Tai jau antras kartas, kai pažeidi šią taisyklę. Žinai tą, taip? Ar supranti, kodėl ši taisyklė egzistuoja?“ Tuomet nepaklusniajam SEAL nariui dar kartą paaiškindavau taisyklę, kad įsitikinčiau, jog jis supranta ne tik ją, bet ir kodėl svarbu jos laikytis. Po šio pokalbio ir galbūt po dar vieno taisyklės pakartojimo pavaldinys vėl nusižengdavo itin retai. Paprastai gebėdavau savo žmones pastatyti į vėžes, suprantamai paaiškinęs taisyklę, kodėl ji yra svarbi, kaip ji paveikia mūsų strateginę misiją ir kokios pasekmės laukia jos nesilaikant. Kartais prireikdavo dviejų ar trijų tokių pokalbių, kad sugebėčiau tiksliai perteikti savo mintis.

Vis dėlto kelis kartus esu susidūręs ir su tokiais SEAL nariais, kurių mano žodžiai nepasiekdavo ir, nepaisant pakartotinių paaiškinimų, jie vėl pažeisdavo taisyklę. Tuomet pereidavau į kitą lygį ir pakėlęs balsą užrikdavau. Kartoju, kad tai pasitaikydavo itin retai. Pasitaikius tokioms situacijoms, viskas vykdavo akis į akį, greitai, tiesiogiai ir atkakliai. Nebūdavo jokių abejonių, kas sukėlė mano emocijas. „Ir vėl taip pasielgėte, tai yra absoliučiai nepriimtina! Daugiau to nebetoleruosiu. Niekada.“ Tuomet balso toną nuleisdavau iki girdimo bambėjimo ir pasakydavau: „Ar viskas aišku? Ar supratot?“

Tuo metu jo veide išryškėdavo šoko, baimės ir, visų svarbiausia, supratingumo kombinacija. Kadangi mane rėkiantį jis matė pirmą kartą, iškart suprato situacijos rimtumą. Per visą savo karjerą niekada neteko ant ko nors šaukti dukart.

Taigi kartais rėkti galima. Net jeigu mintyse visą tai apsvarstėte, šaukdamas vis tiek sudarote įspūdį, kad nebesusivaldėte. Tolimesnis žingsnis būtų parašyti papeikimą. Po daugkartinių įspėjimų galite pagrasinti, kad pateiksite jam papeikimą ir jo klaida bus įregistruota. Ši baimė gali daugumą žmonių priversti pasitaisyti. Tačiau jei jis nesikeičia ir nuolat šią taisyklę pažeidžia, vis tiek privalote parašyti jam papeikimą, kuris turėtų paveikti panašiai kaip rėkimas, ir pastatyti jį į vietą.

Žinoma, yra žmonių, kurie, nepaisant to, kaip su jais elgiatės, nepasikeičia.

Būtent šių žmonių nuosmukius jūs, kaip vadovas, turite užregistruoti ir galiausiai tokius narius pašalinti iš komandos.

PRIVERSKITE ŽMONES KLAUSYTIS

Kylant rangui, turėsite pareikšti ir savo nuomonę. O kai kalbėsite, norėsite, kad jūsų klausytųsi. Bet kartais pasitaikys tokių žmonių, kurie jūsų nesiklausys, pertraukinės ar kalbės tuo pačiu metu. Kaip turėtumėte elgtis? Atsakymas paprastas – leiskite jiems kalbėti. Leiskite tokiam asmeniui įsiterpti ir pasakyti tai, ką nori, bei užbaigti savo mintį. Tai veiksminga dėl daugybės priežasčių.

Jei kas nors nori daug kalbėti – klausykitės. Žmogui, trokštančiam be perstojo pliurpti, nėra geresnio vaisto nei leisti išsakyti savo mintis. Suteikite jam progą pasakyti tai, kas neduoda jam ramybės. Kai nebeliks, ką pridurti, galėsite pasisakyti ir jūs.

Tai taip pat naudinga, nes, jiems išsakius savo idėjas, jūs žinote ne tik tai, ką žinojote pats, bet ir viską, ką žino jie. Apsiginklavęs šia informacija, galite įvertinti jų idėjas. Jomis remdamasis galite suformuluoti savo atsakomuosius teiginius ar rekomendacijas. Tai veikia taip pat gerai, o gal net ir geriau, kai klausotės tarpusavyje besiginčijančių žmonių, negana to, jie vienas kitam dar ir užduoda su tomis idėjomis susijusius klausimus. Vėlgi, visą šį laiką turite galimybę aiškiau perprasti kitų žmonių mintis ir ramiai užtvirtinti savąsias su šia tema susijusias mintis ar idėjas. Kai galiausiai turėsite galimybę pasisakyti, jūsų mintys bus išsamiausios ir labiausiai išplėtotos.

Kuo mažiau kalbate, tuo daugiau žmonės klausosi. Nebūkite be perstojo tauškiantis asmuo. Kalbėkite, kai reikia, bet ne tik dėl to, kad tiesiog kalbėtumėte. Pastebėsite, kad, klausydamasis kitų ir įsisavindamas jų išsakytas idėjas, gebėsite suformuluoti svarbiausią ir įtikinamiausią diskusijos pasisakymą, kuris toje situacijoje padidins jūsų įtaką. Net jei diskusijoje tarp kolegų neturėsite ko pridurti ir galėsite tik pritarti, gerai suformuluotas pritarimas bus daug svaresnis nei nereikšmingas pliurpimas, skirtas vien tam, kad išgirstumėte savo balsą.

Neaušinkite burnos be reikalo. Tegul tai daro kiti. Mintis reikškite užtikrintai ir drąsiai.

ATSIPRAŠYMAS

Kai kurie vadovai mano, kad atsiprašymas – silpnumo ženklas, tačiau dažniausiai toks įvaizdis susiformuoja, nes vadovybės pozicijoje jie jaučiasi nesaugiai ir neužtikrintai.

Nėra nieko blogo atsiprašyti, jei suklydote. Taip irgi prisiimate atsakomybę. Tai ypač svarbu, jeigu jūsų veiksmai turi neigiamą poveikį kokiam nors asmeniui. Jūs jį palikote, nepastebėjote ar dar kaip nors kitaip nepagarbiai su juo pasielgėte. Tokiais atvejais galima atsiprašyti. Tiksliau, atsiprašymas tuomet yra ne tik priimtinas, bet ir teisingas poelgis.

Jeigu atsiprašote už priimtą sprendimą, atsiprašymą turi lydėti pasiaiškinimas. Paaiškinkite savo komandai, kodėl pasielgėte būtent taip: ką išvydote, kaip įvertinote situaciją, kokio sprendimo rezultato tikėjotės, kas įvyko iš tikrųjų ir kad stengsitės tokios klaidos nebepakartoti. Tuomet atsiprašykite už padarytą klaidą – jei iš tikrųjų gailitės. Neatsiprašinėkite už kiekvieną menką paslydimą – atsiprašyti nėra blogai, bet nereikėtų atsiprašinėti, jeigu nėra už ką. Jeigu netinkamas sprendimas neturėjo didelio neigiamo poveikio, tuomet atsiprašyti nebūtina. Tačiau jei padarėte klaidą ir manote, kad reikėtų atsiprašyti, tuomet taip ir padarykite.

Jeigu jums atrodo, kad neturite už ką atsiprašyti – manote, kad tai ne jūsų kaltė, – patikrinkite, ar tai lemia ne jūsų ego. Tikėtina, kad ką nors galėjote atlikti ir kitaip. Atsiprašykite už tai. O jei tikrai manote, kad tai ne jūsų kaltė, žinote ką? Jūsų. Atsakomybės prisiėmimas – veiksminga priemonė. Nuginkluokite žmones, besistengiančius permesti atsakomybę, atsiprašydamas ir pats prisiimdamas atsakomybę. Tuomet sugalvokite sprendimą ir jo siekite.

Man sunku sugalvoti situaciją, kurioje atsiprašymas būtų blogas sprendimas. Niekada nebijau atsiprašyti. Jeigu suklystu, prisiimu atsakomybę. Jei kas nors kitas padarė klaidą ir niekas neprisiima atsakomybės, tai padarau aš. Galbūt todėl dažnai ir užimdavau vadovaujamas pareigas – visada būdavau pasiruošęs prisiimti atsakomybę. Buvau pasiryžęs priimti smūgį ar perimti kaltę iš kitų. Buvau pasiryžęs atsiprašyti, pripažinti klaidas ir judėti pirmyn. Rekomenduoju jums elgtis taip pat.

BŪKITE PRIEINAMAS, BET RINKITE ŽODŽIUS

Praraja tarp vadovo ir pajėgų gali atsiverti labai lengvai. Šis atstumas, atsiradęs dėl fizinės atskirties, darbo užmokesčio skirtumo, sukeliančio socialinę ir ekonominę atskirtį, ar einamų pareigų hierarchijos organizacijoje, gali būti per daug reikšmingas. Norėdamas to išvengti, užtikrinkite, kad visus šiuos plyšius užtaisėte kuo sandariau. Būkite kartu su savo žmonėmis: eikite su jais į kovos lauką, lankykitės jų biuruose, leiskite laiką jų darbo vietose. Nesipuikuokite savo finansine padėtimi: švaistydamasis pinigais, kalbėdamas, kiek uždirbate, arba postringaudamas apie slidinėjimo atostogas Europoje. Taip pat neleiskite, kad jūsų rangas trukdytų produktyviems pokalbiams. Su savo pajėgomis kalbėkitės ne tik apie darbą, bet ir apie gyvenimą, šeimą bei ateitį. Kuo daugiau apie juos sužinokite. Pažinkite juos. Vadovui su visais savo vadovavimo grandies nariais užmezgus gerus santykius, atskirtis išnyksta. Pajėgos yra labiau linkusios aptarti savo problemas, išreikšti susirūpinimą ir atskleisti dalykus, kurių plika akimi nepamatysi. Tai labai svarbu, norint pajusti tikrąjį organizacijos klimatą ir atmosferą.

Tačiau atminkite, kad net ir pašalinus žiojėjusį plyšį riba vis tiek išlieka. Kaip vadovas turite elgtis atsargiai ir su pajėgomis nebendrauti pernelyg familiariai, kasdieniškai ar praradęs budrumą. Apkalbos, sarkazmas ir nepagarbios replikos iš vadovo lūpų skamba daug reikšmingiau. Pašiepiantys komentarai gali nieko nereikšti tarp draugų, tačiau itin paveikti pavaldinį. Net ir pagrįsta kritika turi būti išsakoma apgalvotai, geriau akis į akį, nepažeidžiant pavaldinio orumo. Tai nereiškia, kad su komanda nereikia aptarti kritinių klaidų, siekiant, jog jos nariai pasimokytų, tačiau ši kritika turi būti konstruktyvi ir nutaikyta ne į asmens potencialą, bet į specifines klaidas.

Vadovas turi itin atsargiai atrinkti tai, ką sako, ir atminti, kad jo žodžiai gali turėti didelį poveikį: teigiamos frazės gali paskatinti ir padidinti entuziazmą, o negatyvios pastabos – visiškai sutriuškinti pasitikėjimą. Taigi atsakingai ir apgalvotai rinkite savo žodžius, įvertinkite, kam juos skiriate ir kaip pateikiate.

RODYKITE PAVYZDĮ

Jeigu einate vadovo pareigas, komanda jus stebi. Jūsų žmonės seka jūsų požiūrį. Jie stebi jūsų elgesį ir pro jų akis niekas neprasprūsta. Jei vėluojate į susitikimą, jie tai pastebi. Jei vartote akis, jie į tai sureaguoja. Jei žiovaujate, jie tai mato ir galvoja, kad esate pavargęs arba nuobodžiaujate, o gal ir viena, ir kita.

Komandos nariai regi viską ir, negana to, imituoja tai, ką mato. Jei vėluojate jūs, vėluos ir jie. Jeigu atrodysite kaip apkiautėlis, taip pat atrodys ir jie. Jei pažeidinėsite taisykles, jie taip pat jų nesilaikys, todėl visuomet turite elgtis tinkamai. Privalote būti idealus.

Jie taip pat, sąmoningai ar ne, atkartos jūsų emocijas. Jei būsite ramus, tokie išliks ir jie. Jei panikuosite, panikuos ir jie. Jei būsite nusiteikęs priešiškai, jų požiūris taip pat taps priešiškas.

Jeigu į viską žiūrėsite pozityviai, taip darys ir jie. Jei elgsitės su kitais pagarbiai, išliksite kuklus ir būsite profesionalus, tuomet greičiausiai jūsų komanda irgi taip elgsis.

Dauguma vadovų suklumpa, nes nesuvokia, kokie įžvalgūs yra jų pavaldiniai. Jie į viską sureaguoja. Jie stebi, viską fiksuoja, o vadovo elgesį aptaria tarpusavyje. Žinau tai, nes pats irgi buvau pavaldinys. Dviejuose savo SEAL būriuose buvau jauniausias jaunesnysis karininkas. Mes nuolat stebėdavome savo vadovus.

Kadangi pavaldiniai jus akylai stebi, jie taip pat sureaguos, jeigu bandysite ką nors nuslėpti. Jei padarote klaidą, nebandykite jos uždangstyti. Pripažinkite ją. Prisiimkite už ją atsakomybę. Paaiškinkite, ko imsitės, kad tai nebepasikartotų. Nemeluokite jiems – jie jus permatys kiaurai.

Atminkite, kad kaip vadovas nuolat esate stebimas. Todėl kiekviename žingsnyje turite *rodyti pavyzdį*.

IŠVADA

VISKAS PRIKLAUSO NUO JŪSŲ, BET YRA NE APIE JUS

Būnant vadovu, nebelieka pasiteisinimų ir nėra nieko, ką galėtumėte apkaltinti. Turite priimti sprendimus. Turite kurti santykius. Privalote komunikuoti taip, kad visi jus suprastų. Privalote kontroliuoti savo ego ir emocijas. Turite sugebėti atsiriboti. Komandai privalote įskiepyti puikybės jausmą. Turite komandą mokyti. Privalote būti visapusiškas, taktiškas ir supratingas bei prisiimti atsakomybę. Šis sąrašas yra nesibaigiantis, o jo punktai sudaro itin sudėtingą įsipareigojimą, kurį vadiname *lyderyste*. Jei visus šiuos dalykus atliekate tinkamai – efektyviai vadovaujate, komanda bus sėkminga, o misija įvykdyta. Jei nevadovausite efektyviai, suklysite, o jūsų komanda neįvykdys misijos.

Viskas priklauso tik nuo *jūsų*.

Bet yra *ne apie jus*. Tikrai ne. Lyderystės esmė yra komanda. Komanda yra svarbesnė už jus.

Kai tik savo interesus iškelsite aukščiau komandos ir misijos, iškart žlugsite kaip vadovas. Jei manote, kad išsisuksite (galvojate, kad komanda nepastebės jūsų savanaudiškų manevrų), klystate. Jūsų žmonės tai užfiksuos.

Šioje knygoje pateiktos lyderystės strategijos ir taktikos yra skirtos ne tam, kad būtumėte sėkmingas. Šios strategijos ir taktikos pasitelkiamos tam, kad pasisektų *komandai*. Jei jas naudosite siekdamas tik pats pakilti karjeros laiptais, anksčiau ar vėliau šios strategijos ir taktikos atsigręš prieš jus. Žlugsite kaip vadovas ir kaip žmogus.

Tačiau jei šias strategijas ir taktikas pasitelksite padėdamas kitiems ir komandai pagelbėdamas įvykdyti misiją, jai pasiseks. O jei pasiseks komandai, laimėsite kaip vadovas ir kaip žmogus. Tačiau visų svarbiausia – nugalės jūsų žmonės. Būtent tai ir yra tikroji lyderystė.

RODYKLĖ

Symbols

506 506-ojo parašiutininkų pulko 2-asis batalionas 214

A

About Face (Hackworthas) 136
absoliutūs misijų profiliai 190, 195
Afganistanas 36, 91
akcininkai 237, 238, 240
analizės paralyžius 170
apkalbos 73, 211, 262
apsauga 38, 63, 101, 213, 224, 233, 240
apsišaukėlio sindromas 145, 147, 148
argumentai 95, 114
  analizė 55
  emocingi 54
  įsiklausymas 254
  kontrargumentai 48, 50, 183
arogancija 20, 23, 25, 212
  kuklumo ugdymas 191, 192, 193
  perdėtas pasitikėjimas savimi 145, 146, 191
  puikybė ir 127, 131
  savo ego suvaldymas 67, 68, 69
artima kova (CQC) 16, 19, 244
atleidimas 23, 57, 155, 238
Atliepti ir sušvelninti 255
atramos punktas 63
atsakomybė. t. p. žr. ekstremali atsakomybė
  prevencinė 94
  prisiėmimas kaltinamam 94
atsiprašymas 204, 260, 261
atsiribojimas 9, 15, 18, 19, 20, 33, 265
  ego suvaldymui 70
  emocijų ir reakcijų perpratimui ir valdymui 19, 104
  išklausymui 167
  norint apžvelgti bendresnį vaizdą 19, 28, 32
  nuo chaoso 15
  nuo komandos 180, 256
  nuo nereikšmingų detalių 115, 163
  nuo plano 223
  nuo problemos 17, 18, 60, 163
  nuo situacijos 20
  per didelis 20
atsišaudymas 103

aukštesniojo rango vadovai 137

B

Babinas, Leifas 7, 34
baimė 99, 100, 210, 258, 259
baimę sukeliantys momentai 99
balso garsumas 59, 60, 61, 62, 258
bausmė 190, 216, 217, 218
bendri povandeninio sprogdinimo / JAV karinio jūrų laivyno specialiosios paskirties padalinio SEAL mokymai (BUD/S). žr. BUD/S
Beyond Band of Brothers (Wintersas) 214
bloga mintis 135, 136
blogas planas 134
blogas sprendimas 82, 213, 261
blogi vadovai 6, 25, 64, 136, 137, 138, 158
blogos komandos 136, 137, 138, 156
blogos žinios 71, 72, 75, 231
bombardavimo šokas 216
Bruiser 34, 130, 131, 132, 232, 244
BUD/S 5, 11, 12, 25, 178, 227
būrio komandoras 175
  apsišaukėlio sindromas 145
  arogancija ir kuklumas 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30
  atsiribojimas 17, 19
  įsakymų davimas 132, 135
  kontrolės apimtis 120
  kovos taisyklės ir vadovavimo principai 40
  pasitikėjimas ir decentralizuotas vadovavimas 85
  ribų peržengimas 31, 32, 33
būrio komandoro padėjėjas 195
  apsišaukėlio sindromas 145
  arogancija ir kuklumas 21
  atsiribojimas 17, 19
  neigiamo požiūrio pakeitimas 186, 187, 188, 190, 191
būrio vadas 6, 16, 78, 91, 150, 168, 187
būrio vadovybė 21, 133
BV 150, 151, 152. t. p. žr. būrio vadas

C

chaosas 15, 40, 62, 63, 91, 245
charizma 24, 59, 60, 186, 187, 189
civiliai 7, 37, 39, 73, 90, 91, 233, 247
CQC. žr. artima kova

D

decentralizuota vadovybė 27, 40, 41, 42, 43, 76, 85, 119, 120, 173

  daug leingviau vadovauti 120
  delegavimas 173, 206, 245
  pasitikėjimas 84, 87
Delta Čarlis 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
dengti ir judėti 18, 38, 41, 42, 43, 76, 90, 244
dialogas 85, 160
disciplina 122, 123
  atsisakymas taikyti 124
  palaikymas 212
  primestinė 123, 124, 125, 126, 130
diskomfortas 98
Diunkerkas 224

E

ego
  išsipūtęs 146, 159, 198
  kaip varomasis veiksnys 106
  pagyros ir 209
  savojo ego sutramdymas 70, 79, 105, 106, 147, 196
  užgautas 166
ekstremali atsakomybė 44, 45, 89, 91, 92, 93, 237
  bausmė 216, 217
  mokymasis 76
  prevencinė atsakomybė 94
  tiesos sakymas 73, 240, 241
  vadovavimas kolegoms 198
emocijos 157
  atsiribojimas 19, 20, 105
  atspindėjimas 263
  dėl pokyčių 115
  disciplinuojant 123
  emocingi argumentai 54
  kitų žmonių emocijų supratimas 60
  kontroliavimas 265
  mokymasis 76
  pavaldinių raminimas 255, 256
  pernelyg jautri reakcija 104
  problemiškos 177
  šaukimas 257, 258

F

fizinis parengimas 58
FTX 35, 37, 39

G

gailestingumas 218

galimybės
  būti išgirstam 48, 62
  fizinės 58, 59
  intelektinės 59
  išbandyti 227
  išgyventi 123
  įsivertinti 143
  komandos 165
  mokytis 8, 83
  pakeisti vadovo planus 46, 56
  pasiekti strateginį tikslą 222
  tobulėti 240, 252
  vadovauti 18, 105, 163, 191, 213
gandai 73
  kontrolė 231
  palanki aplinka 231
  užkirsti kelią 231
ginčas 22, 161, 168, 260
Grenada 26
grįžtamasis ryšys 155, 157
  artimiems santykiams palaikyti 114
  darant spaudimą 124
  neigiamo požiūrio pakeitimas 190
  priėmimas 48, 167
  taktiškas suteikimas 241
  tiesos sakymas 144
Grizzardas, Altonas Lee 21

H

Hackworthas, Davidas 136

I

IAD 32
ilgalaikiai
  darbas 227, 239
  kovos 41
  pergalė 106
  rezultatai 179
  sprendimas 208
  tikslas 223, 225
  veikla 138
  žaidimas 49, 58, 200, 209
informacija
  būtina 228
  klaidinga 84
  konfidenciali 8, 73
  nepakankama 44

  netiksli 103
  nutylima 72
  perteklinė 44
  privaloma 84
  skubi 52
  slapta 73
  svarbi 138
  trūkstama 73, 74, 229
  žvalgybinė 35
informacija komunikacijos procese 226
informacijos
  gavimas 155
  įsisavinimas 79
  normavimas 107
  pasitelkimas sprendimų priėmimo procese 173
  reikalavimas 201
  rinkimas 104
informavimas 80, 119, 135, 155, 170, 199
  komandos 230
  nepakankamas ir gandai 231
  tinkamas neigiamos informacijos suteikimas 250, 252
  vadovo 201, 202
iniciatyva 40, 43, 95, 99, 100, 109, 110, 199, 203
inžinieriai 213, 236
Irakas 36, 41, 91, 128, 132, 175, 232
įrangos gamykla 80
įsakinėjimas 27, 132, 135
įsakymai
  abejojimas 24
  atsisakymas paklusti 53, 86
  laikymasis 27
  nagrinėjimas 55
  paklusimas 164
  prieštaravimas 48
  sudėtingi 40
  tiesioginiai 124, 126, 160, 168
įsipareigojimai 66, 173
  papildomi 189
  perėmimas 102
  praradimas 110, 111
įsipareigojimas 133, 171, 172, 187, 229
  vadovauti 265
išsisklaidymas 164
įtaka 30, 47
  didžiausia 42
  galutiniam rezultatui 115, 125
  komandai 138
  misijai ar operacijai 157, 219, 230

  naudojimasis 64
  neigiama 48, 82, 187
  pasidavimas. žr. pasidavimas įtakai
  prigimties 111
  tolimesniems veiksmams 57
  žmonėms 45
įtakos
  įgijimas 143
  troškimas iš puikybės 127
  užsitarnavimas 87
įtakos ir pagarbos užsitarnavimas 87, 88
iteratyvinis sprendimų priėmimas 170, 171, 172
izoliacija 37, 113

J

JAV karinio jūrų laivyno specialiosios paskirties padalinys. žr. SEAL
Jungtinių Valstijų armija 128
Jūrų laivyno naikinimo kariniai vienetai. žr. NCDU
jūrų pėstininkai 128

K

kančia 99, 100, 123, 131, 229
karinės operacijos. žr. kovinės operacijos
karinio jūrų laivyno specialiosios karinės pajėgos 26
Karo vilkai. Desantininkai (serialas) 214
katastrofa 37, 52, 58, 73, 82, 146, 245, 246
katastrofiškas efektas 255
katastrofiški padariniai 52, 83, 100, 118
kiauliasvaidininkai 91, 92
klausymasis
  daugiakalbių 259
  kaip priversti žmones klausytis 259
kliūtys 17, 28, 29, 37, 134, 166, 184, 245, 247, 254
kodėl minčių gija 237
kognityviniai gebėjimai 59
kolektyviniai mokymai 35
komandoro tikslas 133, 245
kompromisas 168, 182
komunikacija 226, 228
  efektyvi 46
  įmonės viduje 239
  informavimas 226
  suprantama visiems 265
  su vadovu 254
komunikacijos
  apribojimai 119
  būdai 107, 108

  - paprastumas 244
- komunikavimo formos 72
- konsultacijos 7, 66, 122, 158, 207
- kontrolė
  - apimtis 118
  - gandų 231
  - perleidimas pavaldiniams 125
- kova
  - artima 16, 19
  - ilgalaikė 41
  - tiesioginė 102
- kovinė
  - dislokacija 244
  - patirtis 7, 26
- kovinės
  - operacijos 10, 132, 214, 240
  - taktikos 35
- kovinis plaukimas 16, 190
- kovos
  - imitacijos 91
  - laukas 91, 123, 262
  - stresas 123, 215
  - taisyklės ir vadovavimo principai. žr. kovos taisyklės
- kovos pradėjimo taisyklės 232, 233
- kovos taisyklės 43, 45, 90, 169, 237, 244
  - decentralizuota vadovybė 41, 42
  - dengti ir judėti. žr. dengti ir judėti
  - paprastumas 41, 42
  - prioretizuoti ir vykdyti 41, 42
- kritika
  - jei pavaldinys nereaguoja 242
  - kai jos prašo 160, 166
  - konstruktyvi 263
  - neigiamos kritikos paskirstymas 75
  - perdėta 74
  - priėmimas 240
  - žiaurios tiesos pranešimas 74
- kritikavimas 241
  - aiškus, bet nepuolamas 243
  - netaktiškas 74
  - taktiškas 75, 240
  - tiesmukas 240
  - už akių 182
- kuklumas 20, 29
  - bendraujant su vadovu 202, 205, 210
  - kaip gero vadovo požymis 140, 143, 145, 147, 148
  - kaip skatinantis veiksnys 30
  - kaip vadovo pažeidžiamumo požymis 148, 149

  kitų pagarba ir 174
  kreipimasis pagalbos 192
  naujokų 29
  pasiekus aukštą postą 76
  perdėtas 143
  praradimo pasekmės 246
  pripažinimas už 137
  puikybė ir 132
  solidarumas su komanda 106
  stoka 22, 64, 191
  svarba 31
  ugdymas. žr. kuklumo ugdymas
kuklumo ugdymas 191, 193
  bereikalinga rizika ir 193
  kompetencijas viršijančiais projektais 192
  pasitikėjimas savimi. žr. pasitikėjimo savimi ugdymas
  per nesėkmes 192
kulkosvaidininkai 90, 92, 94, 95, 96, 118, 227, 228, 229. t. p. žr. kiauliasvaidininkai
kūno kalba 60
kuravimas 159, 160

L

laipsnis 19, 66
  kariškio laipsnis ir pagarba 88, 97
  naudojimasis savo laipsniu 25
  paaukštinimas 149
  puskarininkio 25
  verslo administravimo magistro 66
laipsnių hierarchija 29, 69, 79, 114, 150, 154
liūdesys 256

M

maištas 23, 25
  baudžiamas 23
  kada metas maištauti 52, 56, 209, 213
maištavimas 23, 26
  draudžiamas 24
maištingumas 9
manevrai 186
  fiziniam belaisvio paėmimui 38
  savanaudiški 200
  savo įvaizdžiui pagerinti 198
  strateginiai 8
manevras
  atramos punktas 63
  atsitraukimo 33
  manevras į sparną 223

manevravimas
  erdvė manevravimui 202
  kovinis 39, 90, 100, 118, 170
  manevravimo laisvė 169
  politinis 64
  santykiuose 45
  užduotys 130
  užsikasus 168, 169
manipuliacija 51, 64, 65
Marcinko, Richardas 25
mėlynasis prieš mėlynąjį 197
mikrovaldymas 50, 83, 110, 200, 206, 207, 208, 209
mokomojo lauko pratybos. žr. FTX
mokymų personalas 36, 37, 188, 220, 221
mokymų zona 91
mūšis dėl Ramadžio 13, 34, 37, 232

N

naftos platformos 15, 16, 19
Napoleonas Bonapartas 52, 58, 136
NCDU 10
neapsisprendimas 161, 170, 202
nepagarba 147, 182, 203, 211, 212, 260, 262
nepaklusnumas 52, 213, 217, 258
nepasidavimas 249
nes aš taip pasakiau 234, 235, 237
nesėkmė 37, 44, 83, 93, 123, 137, 192, 246
  vadovo atsakomybės prisiėmimas 140
nesėkminga komanda 157
nesėkmingas
  projektas 67
  sprendimas 114
nesėkmingi
  ginčai 168
  metodai 76
nesirūpinimas 105, 106
  ego ir 106
neteisėtas vadovo elgesys 213
neteisėta veikla 52, 169, 181
netiesioginė kritika 75, 242
netiesioginiai teiginiai 160
netiesioginis vadovavimas 161, 183
neveiksnumas 162
nuopelnai 22, 140, 197, 200, 208, 209, 210
nuošalios vietos 35, 39
nuotaika 129
  blogėjanti 131, 189, 229, 230, 247, 248

  dėl pokyčių 115
  empatiškumas 61
  geros nuotaikos išlaikymas 254
  motyvacija ir 125
  pozityvi 69
  slogi 23
nurodymai
  įsitikinimas, kad pavaldinys suprato 233
  neaiškūs 232
  nuoseklūs 232
  tikslūs. žr. tikslūs nurodymai
nurodymų perdavimo kanalai 233

O

operacijos
  bandomosios 15, 35
  FTX fazės 35
  greitos 10
  Irano kontroliuojamų naftos platformų 15
  kasdienės 100, 155
  kovinės 10, 132, 214, 240
  mokomosios 35, 82, 91, 189, 195, 229
  patruliavimo pėsčiomis 226, 229
  realios 21, 26
  rizikingos 98
  specialiosios 130, 245
  taktinės 128
operacinė parengtis 32, 180
OPFOR 36, 37, 40, 43
orumas 254, 262

P

paaukštinimas 51, 64, 138, 142, 210, 214, 252
  pagieža dėl 144
  silpnai komandai sustiprinti 138
  teiravimasis, kodėl jūsų nepaaukštino 143
  tinkamai vadovaujant 65
pagarba
  įgijimas 79, 80
  kaip išlaikyti 48
  pelnyta 30, 31, 69, 70
  praradimas 79, 80
  ribota 88
  užsitarnavimas. žr. įtakos ir pagarbos užsitarnavimas
pagarbus elgesys su žmonėmis 88, 100, 140, 151, 154, 263
pagieža dėl paaukštinimo
  kaip įveikti 153

pagyrimai. t. p. žr. pagyros
  individualūs 247
  laukiami 248
  pelnyti 65
pagyros
  baimė nesulaukti pelnytų pagyrų 210
  individualios 248
  kaip motyvacinis įrankis 248
  pasvertos. žr. pasvertos pagyros
  perdėtos 248
  prašymas 47, 209
  stiprinančios ego 209
  šykščios 248
pagyrūnas 68
paprastumas 41, 42, 43, 76
paramos atstumas 42
pasaulinis karas
  Antrasis 214
  Pirmasis 216, 224
pasidavimas įtakai 177
  santykiai su pavaldiniais 181, 196
  to paties rango kolegų 196, 198
  vadovo 210
pasipūtimas 67, 68, 146, 187, 193
pasitikėjimas
  kaip santykių pagrindas 81
  kūrimas. žr. pasitikėjimo ir santykių kūrimas
  pasitikėjimu paremti santykiai 47, 48, 51
  pavaldinių 50
  savimi 43, 60, 70
  vadovo 47, 48, 49, 50
pasitikėjimas pavaldiniais 82
pasitikėjimo ir santykių kūrimas 81
  aukštesnioji vadovavimo grandis 83
  žemesnioji vadovavimo grandis 81
pasitikėjimo savimi ugdymas 193
pasvertos pagyros 244
  kad pagyros netaptų perdėtos 247
  per daug išgirtieji atsipalaiduoja 247
pataikūnai 51, 57, 135, 136
patikrinimas pagal sąrašą 119
patronavimas 67, 154
patruliai 226, 227
patruliavimas 32, 227
  ilgas 179
  informuotumo svarba 230
  kiekvieno nario svarba 118
  pėsčiomis. žr. patruliavimas pėsčiomis

  prastame rajone 99
  su kulkosvaidininku 95
patruliavimas pėsčiomis 226, 227
patruliavimo operacija 229
patrulių pozicijos 227, 229
  antrojo kulkosvaidininko 229
  būrio vedlio 228
  mediko 228
  patrulių vadovo 228
  pirmojo kulkosvaidininko 228
  radisto 228
Pattonas, George S. 167
pavaldiniai
  besipriešinantys 52
  besiskundžiantys 47
  kurie imasi vadovavimo 137, 146
  nuogąstaujantys 53, 54, 55
  pataikūnai. žr. pataikūnai
  prieštaraujantys 50
  savanaudžiai 200
pavaldiniai ir vadovas
  bendravimas 262
  kada galima šaukti ant pavaldinių 257
  kaip atsiprašyti. žr. atsiprašymas
  kaip priversti klausytis 259
  tarpusavio santykiai 74, 75, 181, 213, 214
  tiesioginiai nurodymai. žr. nes aš taip pasakiau
  ultimatyvus bendravimas. žr. ultimatumai
  vadovo atsakomybė už pavaldinių veiksmus 217
pavaldiniai. Jei
  atsisako paklusti 56, 57, 86
  nepritaria vadovo planui 85
  pavaldiniui nepasiseka 82
  pernelyg savimi pasitiki 193
pavaldiniams
  informacijos perteklius 44
  kaip pranešti blogas žinias 71
  kontrolės perleidimas 125
  mikrovadovavimas 200
  užduočių delegavimas 173
pavaldinių
  atsakomybė 53
  grįžtamasis ryšys 53
  įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą 114
  kaltinimas 95
  klaidos 83, 84, 89
  kritikavimas 241, 242, 243
  kuravimas 6

  - mokymasis 83
  - paaukštinimas 138
  - pagarba vadovui 79
  - pasitikėjimas vadovu 81, 88
  - patiriamas stresas 214
  - perspektyva 48, 85
  - planai 133, 134
  - profesionalumo stoka 242
  - raminimas 255
  - rizikos vertinimas 56
  - savarankiškumas 116, 208
  - skundai 174
  - ugdymas 196
- pavojingi perėjimai 38
- pažeidimai 129, 217, 218, 258
- pažeidžiamumas 95, 131, 148, 149
- perdavimas 229, 233
- perdegimas 123
- perėmimo planai 120
- pernelyg jautri reakcija 103, 104, 154
- peržengtos ribos 24, 114, 149, 217
- planas nenumatytoms aplinkybėms 93, 94, 199
- poilsis 84, 230
- pokyčiai 115, 125
  - įgyvendinimas 154, 158
  - išoriniai 115
  - nevykstantys 46
  - pavaldinių priešinimasis 124
  - streso mažinimas 214
  - tiesioginio įsakymo neefektyvumas 124
  - tiesos sakymas 75
  - valdymas 138
  - vidiniai 115
- povandeninio griovimo komanda 25
- pozityvumas 184
- požiūris
  - arogantiškas 145
  - atmestinis 68
  - atsakingas 199
  - bekompromisis 49
  - ekstremali atsakomybė. žr. ekstremali atsakomybė
  - individualus 7
  - išskirtinis 9
  - komandos narių 146
  - mikrovadovo 202
  - neigiamas 153, 154, 181, 187, 188, 189, 190, 199. t. p.žr. neigiamo požiūrio pakeitimas
  - neteisingas 180
  - niekada nepasiduok 219

  - pozityvus 185
  - priešingas 169, 174, 183
  - priešiškas 263
  - realistiškas 184
  - savo požiūrio primetimas 156, 158
  - skirtingas 28, 111, 126, 182
  - teigiamas 191
  - tinkamas 8
  - vadovavimo dichotomija 44
  - vadovo 50, 55, 65, 263
- Pradėk nuo savęs. SEAL vadovavimo principai (Willinkas) 4, 7, 34, 89, 136
- pratybos 18, 188, 189, 192, 246
  - absoliutaus misijos profilio. žr. absoliutūs misijų profiliai
  - išplėstinės 179
  - mieste 16, 19
  - mokomojo lauko. žr. FTX
  - naftos platformoje 16
  - paruošiamosios 180
  - priešdislokacinės 16, 31, 244
  - SEAL taktikos. žr. STP
- pratybų
  - operacijos. t. p. žr. operacijos – mokomosios
  - pabaiga. žr. ugnies nutraukimas
  - pastatas 245, 246
  - zona 97
- pridengimas 18, 38, 39, 42
- priešakinės
  - bazės 172
  - linijos 53, 71, 73, 79, 80, 98, 103, 142, 153, 173, 215, 232, 236
  - pajėgos 79, 80, 85, 93, 232, 233, 240
  - pozicijos 67, 68
- priešiškosios pajėgos. žr. OPFOR
- priešo pajėgos 87, 99, 101, 103, 104, 117
- prieštaravimai 47, 48, 54, 85, 136
- prigimtis 58, 62, 64, 76, 111, 141
- prioretizuoti ir vykdyti 41, 42, 43, 76, 202
- prispaudimas 38, 165, 166
- problemų sprendimas 95, 158, 256
- profesionalumas 13, 100, 127, 131
  - įsijausti į žaidimą 51
  - vadovo atsiskyrimas 114
  - vadovo pavyzdys 263
- psichologinis saugumas 165
- puikybė 127, 128, 129, 130, 131, 132, 265
- puskarininkis 25
- pyktis 67, 143, 255

R

radijo imtuvai 62, 78, 151, 226
radistas 32, 40, 78, 117, 188, 189, 195, 227, 228, 229
raida 111
Rembo 158, 161, 179
reputacija 24, 25, 31, 65, 144, 176, 177, 178, 182, 249
rezultatai 55, 56
  bendri 118
  darbo 141, 218
  geri 85, 125, 127, 129, 137, 138, 155, 156, 158, 194, 201, 244, 248, 251
  kenksmingi 57
  nauda 240
  norimi 64, 83, 109, 261
  pasiekti 177, 179
  prasti 158
  siekiami 109, 115, 208, 252
  veiklos 201
  vertinimas 177, 222
rinkos akcijos 72
rizika
  bereikalinga 44, 193, 194
  didesnė 100, 165
  nedidelė 82, 196
  reali 213
  reikšminga 54, 56, 171
  skelbti ultimatumą 251
  taikinio atskleidimo 172
rizikavimas
  būti nubaustam 217
  karjera 56
  kitų gyvybėmis 192
  savo gyvybe 99
rizikingos operacijos 98

S

santykiai
  komandos 156, 157, 158
  priešiški 110, 144, 181, 209
  su klientais 184, 193
  su kolegomis 196, 198
  su komanda 182, 183, 212, 262
  su pavaldiniais 181, 196, 213, 214
  su viršininku 202, 205, 209
  tiesos sakymas 48
santykių galia. žr. santykių svarba
santykių kūrimas 49

  artimų santykių palaikymas 113, 142
  bekompromisio vadovavimo trumpalaikiškumas 49
  grįžtamojo ryšio priėmimas 48
  kolegų idėjų palaikymas 197
  komandos prioritetizavimas 198
  kompromisų ieškojimas 182
  kritikavimas 75
  manevravimas 45, 49, 50, 51, 52
  pasitikėjimo kūrimas 81
  santykių kontroliavimas 113
  savojo ego suvaldymas 66, 198
  skirtumas tarp gero vadovo ir manipuliatoriaus 64
  stiprių santykių formavimas 113
  tiesos sakymas 48, 71, 72, 74
santykių pobūdis
  atvira diskusija 46
  bekompromisis mentalitetas 49
  maištavimas. žr. maištas – kada metas maištauti
  mėlynasis prieš mėlynąjį. žr. mėlynasis prieš mėlynąjį
santykių svarba 45
  individo įtakingumui 47
  komandos stiprumui 45
  komunikacijos efektyvumui 46
  tarpusavio pasitikėjimui 47
  veiklos našumui 47
šaudymo laukas 90, 135, 136
saugos postas 101, 102, 118
šaukimas 257
sausumos karas 19, 37, 102
savidisciplina 123, 130
savųjų nukauti kariai 197
savybės
  charakterio 108
  genetiškai determinuotos 58, 111
  įgimtos 59, 61, 111
  išskirtinės 107
  stipriosios ir silpnosios 64
  svarbiausios vadovo 71
  teigiamos 137
  trūkstamų kompensavimas 63
sąžiningumas 71, 81, 141, 253
SEAL būrio vadas 6, 168
SEAL būrys 30, 178, 186, 195, 227
  būryje išmokstami įgūdžiai 13
  draugiškos peštynės 23
  kada pasiduoti 220
  kolegos perėjimas į vadovus 150
  kovos taisyklių įgyvendinimas 43

  kulkosvaidžio svarba būriui 90
  pajėgų informavimas 227
  priešiškosios pajėgos“ \t 36
  priskyrimas į būrį 12
  skubiųjų veiksmų rikiuotės. žr. IAD
  vadovų pavydys 264
  veiksminga mokymosi aplinka 13
  žalvarinių šovinių tūtų surinkimas 97
SEAL komanda 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13
  analizės paralyžius 170
  įsakymų davimas 133
  kada pasiduoti 219
  kiauliasvaidininkai 91
  maištavimas 24
  nariai 12, 24, 25, 178, 188, 218
  pajėgų informavimas 227
  pasvertos pagyros 247
  ribų peržengimas 34
  rūpinimasis savo žmonėmis 122
  taktika 38
  vadas 6, 24, 150
  vado arogancija 21
  vado kuklumas 25
  žalvario surinkimas 97
SEAL komandos
  būrio biuras 29
  dislokacija 21
  kultūra 12
  nardymo operacijos. žr. kovinis plaukimas
  pratybos 21
  priesakai. žr. niekada nepasiduok
  taktiniai mokymai 35
SEAL komandos pagrindinis mokymų personalas. žr. mokymų personalas
SEAL komandų taktinės grupės 34, 130, 145. t. p. žr. SEAL taktinės grupės
SEAL mokymai 13, 36, 61, 62, 218, 219. t. p. žr. BUD/S
SEAL taktikos pratybos. žr. STP
SEAL taktinės grupės 35, 37, 119, 130, 131. t. p. žr. SEAL komandų taktinės grupės
SEAL tiekimo komanda 26
silpnybės 61, 63, 64, 79, 180
  vadovo pažeidžiamumas 149
skubiųjų veiksmų rikiuotės. žr. IAD
skundai 23, 47, 130, 174, 186, 187, 204, 212
specialiųjų katerių komanda 25
specialiųjų operacijų pajėgų atrankos kursai 130
sprendimų priėmimas 34, 164
  iteratyvinis. žr. iteratyvinis sprendimų priėmimas
standartinės veikimo procedūros 35, 246
statybvietė 78, 213

stiprybės ir silpnybės 58, 60
STP 227
strategija 6, 7, 47, 84, 107, 145, 160, 265, 266
stresas 194, 213, 214, 216, 244
  sukeliamas kovos 123
streso lygis
  aukštas 35, 36
streso mažinimas 213, 215
streso sukėlimas 37, 91
šturmo grupė 101
subtilumas 26, 111, 159, 160, 161, 182, 203
susireikšminimas 68

T

taikos metas 5, 6, 23
taisyklės
  išimtys 136, 137
  kovos. žr. kovos taisyklės
  kovos pradėjimo. žr. kovos pradėjimo taisyklės
  nelįsti į problemas 116
  nerašytos 118
  suprantamos 217
  vadovavimo 49, 99, 140, 141, 152
  žaidimas pagal taisykles 11, 210
taisyklių
  laikymasis 11, 217
  paaiškinimas 258
  pažeidimai 216, 217, 218, 258, 259, 263
  primetimas 234
taktinės grupės komandoras 40, 43, 130, 132
  apsišaukėlio sindromas 145
  įsakymų davimas 132
  pajėgų informavimas 229
  pasvertos pagyros 244
  streso mažinimas 215
  tylus 61, 62, 63
taktinis tikslas 223
taktinių grupių komandorai 43
Tapk ypatingu (kvietimo į atrankas vaizdo įrašas) 10
The Dichotomy of Leadership (Willinkas) 7, 34
tiesioginė
  kova 102
  taktinė problema 100, 101
tiesioginiai veiksmai 157
tiesioginis
  atsisakymas 53
  įsakymas 124, 126, 160

- metodas 160
- vadovavimas 161

tiesioginių veiksmų misijos 175
tiesmukiškas metodas 49
tikslūs nurodymai 232, 233
treneriai 125
trumpalaikiai
- manipuliavimas 65
- nauda 49
- pergalė 49, 65
- tikslas 225

U

ugnies komandos 39, 40, 90
- atsakomybės prisiėmimas 95, 96, 97
- komandoro ketinimų supratimas 43
- kontrolės apimtis 119, 120
- paramos atstumo išlaikymas 42
- sudarančios taktinę grupę 43
- vadovų iniciatyva 43

ugnies nutraukimas 33
ultimatumai 249
- kada prasminga iškelti 250, 251
- kai skelbia viršininkas 250
- kai ultimatumas paskelbiamas jums 253
- komandai 251
- negalėjimas atšaukti 250
- paskutinė priemonė 250
- vadovo klaida 250

užduoties atlikimas 48, 251, 253
- gebėjimas atlikti 43
- kai nepavyksta 194, 246
- kaip turi būti atlikta 51
- kompetencija atlikti užduotį 85, 92, 112
- nauda 125

užduotis
- delegavimas 173, 174
- lengva 189, 193, 194
- maža 48
- nemaloni 47, 97, 98, 174
- nereikšminga 51
- pavesta 47, 49, 182
- prioritetizavimas 203
- SEAL 5, 6, 9, 29, 220
- sėkmingai įveikta 82
- sudėtinga 192, 254
- sunki 71, 98, 99, 100, 175, 197

  - sunkinimas 194
  - susiję lūkesčiai 47, 207
  - susipažinimas 79
  - svarba 42, 97, 235, 250
- užsikasimas 181, 249

V

- VA 150, 152
- vadas 150. žr. VA
- vado pavaduotojas 150. žr. VP
- vadovas
  - sunkiai pateisinamas 211
- vadovaujantis karininkas 24
- vadovavimas
  - iš priekinės pozicijos 159, 174
  - iš užnugario 99, 100, 102
  - pavyzdžiu 263
  - per daug nesikišant 206
- vadovavimo dichotomija 7, 44, 48, 76, 116, 162, 247
- vadovavimo grandis 42, 45, 87, 89, 141, 145, 178, 182, 236
  - aukštesnioji 50, 52, 72, 83, 85, 137, 211, 228
  - bandradarbiavimo svarba 81
  - gerų santykių svarba 48, 49, 214, 262
  - pavaldinių raminimas 256
  - santykių kūrimas 113
  - ultimatumo skelbimas aukštesniajai 251, 252, 253
  - vado kvestionavimas 213
  - žemesnioji 50, 81, 97, 137
- vadovavimo vakuumas 162, 163, 164
- vaikai 9, 234
- Vašingtonas, Džordžas 224
- veido išraiškos 60
- Vieningas karinio teisingumo kodeksas 23
- vienos kelionės stebuklas 20, 21, 26, 29
- viltis 248, 249
- viršininkas 17, 21, 47, 49, 51, 54, 57, 58
  - artimų santykių palaikymas 113
  - atsakomybės prisiėmimas 199
  - geri santykiai 48
  - grįžtamasis ryšys 48, 53, 143
  - įtakos darymas 210
  - kai nori visus nuopelnus prisiimti sau 208, 209, 210
  - klaidinančios informacijos teikimas 84
  - komunikacija 46, 254
  - nepagarba 182
  - nepaklusimas 52, 53
  - nuolaidžiavimas 48

  - paaukštinimas 143
  - pagarba 212
  - paklusimas 34, 47, 51
  - paliekantis pareigas 155
  - pavaldinio išklausymas 136
  - piktinimasis 110
  - prieštaravimas 48, 50, 84, 85
  - santykių kūrimas 46
  - santykių puoselėjimas 49, 50
  - sunkiai pateisinamas 212, 213
  - tiesos sakymas 71, 72, 73, 84, 254
  - ultimatumo skelbimas 251, 252
- viršininko
  - apsisprendimas 203
  - atsakomybė už pavaldinių klaidas 89
  - domėjimasis komandos darbu 79
  - ego 204
  - gynimas 211, 212
  - informavimas 84, 201, 202
  - kaltinimas dėl klaidos 95
  - kvestionavimas 46, 47, 48, 182, 211, 213
  - logikos perpratimas 53
  - menkinimas 212
  - nurodymai 211
  - nurodymų vykdymas 201, 203
  - palaikymas 34, 48, 49, 51, 210
  - pasitikėjimas 47, 48, 49, 110, 201, 202, 204, 209
  - pataikūnai 57
  - perkalbėjimas 55
  - plano įgyvendinimas 54
  - supratimas 40
  - trūkumai 200, 205
  - ultimatumas 250, 253
  - užsikasimas 168
  - užsipyrimas 254
- viršininko planas
  - atsisakymas keisti 54, 55, 56
  - atsisakymas vykdyti 56, 58
  - kritikavimas 54
  - kvestionavimas 54, 55, 56
  - logikos perpratimas 53
  - paaiškinimas 55
  - savo idėjų pristatymas 55
- viršininkų tipai
  - mikrovadovas 200
  - neryžtingas 202, 204
  - silpnas 204, 205
- visi yra vienodi, visi yra skirtingi 106

VP 150
VV 150, 151, 152
vyresnieji vadovai 18, 157
  arogancija ir kuklumas 21, 22, 23, 24
  savojo ego suvaldymas 66, 67, 68
vyresnybė 48
vyresnysis karininkas 195
vyresnysis leitenantas 21
vyresnysis puskarininkis 12, 21, 23, 24, 25, 150, 152, 245, 246
vyresnysis vadas 23

W

Willinkas, Jocko 1, 4
Wintersas, Dickas 214, 215

Z

žalvarinės šovinių tūtos 97
žodinės komandos 18, 62, 63
žuvusieji 40
žvalgyba 171, 172, 240
žvalgybinis 16, 35, 115

This file was downloaded from Z-Library project

zlibrary

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

www

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

W

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library